

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники»

Факультет компьютерного проектирования

Кафедра инженерной психологии и эргономики

**Т. Ю. Шлыкова**

## ***СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

*Рекомендовано УМО по образованию в области информатики  
и радиоэлектроники в качестве пособия к практическим занятиям  
для специальности 1-59 81 01 «Управление безопасностью  
производственных процессов»*

Минск БГУИР 2015

УДК 005.963.1:005.95(076.5)  
ББК 65.050.2я73  
Ш69

**Р е ц е н з е н т ы:**

кафедра маркетинга Белорусского национального технического университета  
(протокол №4 от 18.11.2013);

доцент кафедры психологии и педагогического мастерства государственного  
учреждения образования «Республиканский институт высшей школы»,  
кандидат психологических наук, доцент Е. И. Бараева

**Шлыкова, Т. Ю.**

Ш69 Современные технологии управления персоналом : пособие /  
Т. Ю. Шлыкова. – Минск : БГУИР, 2015. – 74 с.  
ISBN 978-985-543-066-8.

В пособии в сжатой форме изложены практико-ориентированные учебные материалы по применению инновационных стратегий управления персоналом, технологии и методы управления персоналом в профессиональной деятельности в условиях современного рынка.

Материалы окажутся полезными для линейных руководителей всех уровней.

**УДК 005.963.1:005.95(076.5)**  
**ББК 65.050.2я73**

**ISBN 978-985-543-066-8**

© Шлыкова Т. Ю., 2015  
© УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Практическое занятие №1</b> <b>Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала.....</b>	<b>5</b>
<b>Практическое занятие №2</b> <b>Технология оценки кандидатов с помощью тестирования</b> <b>и контактных методов.....</b>	<b>16</b>
<b>Практическое занятие №3</b> <b>Технология организации найма, отбора персонала в организации.....</b>	<b>26</b>
<b>Практическое занятие №4</b> <b>Технология развития и использования персонала в организации.....</b>	<b>36</b>
<b>Практическое занятие №5</b> <b>Правила и этикет делового общения при найме, оценке</b> <b>и отборе персонала.....</b>	<b>51</b>
<b>Практическое занятие №6</b> <b>Интерактивные методы, используемые в работе</b> <b>центров оценки персонала.....</b>	<b>62</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>72</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое вниманию читателей пособие разработано как методическое сопровождение учебной дисциплины «Современные технологии управления персоналом».

Основная учебная цель, которую ставил автор при написании данного пособия, – подготовить магистрантов к выполнению управленческой деятельности и решению основных задач управления персоналом в условиях современного производства. Он понимал, что формирование управленческих навыков требует длительного времени, но надеялся, что представленная информация послужит хорошим основанием этому.

Материал изложен таким образом, что полученные знания окажутся полезными для будущих специалистов профессий «человек – техника», и они, в свою очередь, сумеют использовать эти знания в своей будущей работе в области управления. Поэтому в большинстве тем представлен методический инструментарий кадровой работы, созданный в помощь линейным руководителям всех уровней.

Материалы к практическим занятиям расширяют возможности преподавателя дисциплины в области формирования у магистрантов системы **навыков** управления персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление).

Освоение предложенных материалов позволит сформировать у магистрантов следующие **умения**: определять состав и набор задач, решаемых руководителем, оценивать количество задач, необходимых для эффективного отбора персонала; применять методический инструментарий, соответствующий исходной управленческой установке при осуществлении кадровой политики; применять управленческие технологии оценки кандидатов и аттестации персонала, технологию найма персонала, а также интерактивные методы в структуре изучения и развития персонала; находить конструктивные стратегии деловых контактов, следовать правилам и этикету делового общения; использовать технологии управленческого общения (технологии проведения собеседований и переговоров).

В пособии в сжатой форме изложены практико-ориентированные учебные материалы по применению инновационных стратегий управления персоналом, технологии и методы управления персоналом в профессиональной деятельности в условиях современного рынка.

## Практическое занятие №1

### Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала

**Цель занятия:** приобрести навыки оценки персонала на основании заявительных документов (заявления, автобиографии, свидетельств, анкет, фотографии, рекомендательных писем, медицинского заключения, графологической экспертизы).

**Содержание занятия:** оценка кандидатов по основным заявительным документам; свидетельства в бесконтактном оценивании претендентов; персональное анкетирование при найме; рекомендательные письма и методы их анализа при найме; современные технологии бесконтактной оценки нанимающегося персонала.

#### **Теоретические сведения**

Предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно через изучение присланных ими *заявительных документов*.

Пакет заявительных документов включает: заявление, автобиографию (их называют основными заявительными документами), свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение, заключение графологической экспертизы.

Обработка заявительных документов на предприятии проходит в три этапа: вход – оценка – решение.

#### **Оценка кандидатов по основным заявительным документам**

**Внешний вид заявления** должен дать предприятию первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения. Составляющие анализа внешнего вида заявления представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Составляющие анализа внешнего вида заявления

Составляющие внешнего вида	Комментарии
1	2
Способ выполнения заявления	Стандартное требование – заявление, написанное от руки. Ксерокопированные, выполненные на компьютере экземпляры от анализа отклоняются. Причина – тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, как найм (уверенность в завтрашнем дне), тем более «экономит» на ежедневной работе
Длина изложения письма на бумаге	Заданная размерность заявления (оптимальная длина около одной-полутора страниц стандартного формата) исходит из того, что хороший кандидат опирается прежде всего на весомые факты, а последние в длинных толкованиях не нуждаются

1	2
Вид, формат бумаги и цвет чернил	Установлено, что необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на отклонения кандидата от нормы (эффектоманию) или такую степень наивности, которая не позволяет ему предположить негативную реакцию менеджера по персоналу на присланный в конверте «изыск»
Эстетическое оформление заявления	Чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге являются косвенными признаками исполнительности и трудовой дисциплины потенциального работника
Структура заявления	Ясное и логичное «расчленение» излагаемого на функциональные составляющие. «Шаблонность» воспроизведения мыслей принадлежит личностям с несвободным, «занормированным» мышлением, в целом пригодным занимать средние и низкие должности

Заявление должно отвечать на следующие вопросы:

1. Каковы основания заявителя при найме?
2. Где был занят нанимаемый ранее (последнее место работы)?
3. Истек ли срок неразглашения коммерческой тайны бывшего работодателя?
4. Какие особые способности имеет нанимаемый?
5. Выполнял ли нанимаемый ранее подобные задания?
6. Какова величина дохода нанимаемого на прежнем месте работы?
7. Ожидает ли кандидат такого же дохода?

**Стиль заявления** – это совокупность приемов использования средств разговорного языка, тех или иных идей, мыслей в различных условиях речевой практики, слог.

Оценочная шкала стиля заявления представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Оценка кандидата по основным составляющим стиля

Стиль	Характерные признаки текста	Оценка кандидата
1	2	3
Обороты речи (выражения, экспрессия)	Преобладающе глагольный стиль	Живой, бодрый, непритворяющийся, непринужденный

1	2	3
	Преобладающе активный (деятельный) стиль	Энергичный
	Преобладающе пассивный стиль	Действующий выжидающе, присматривающийся
	Преобладающе субстантивный (с существительными) стиль	Дистанцированный до чопорности, неповоротливый, жеманный, вычурный
Построение предложения	Преобладающе простое построение предложения	Скромный, простой, прямой
	Преобладающе «нагроможденное» построение предложения	Обстоятельный, странный, заносчивый
Сочетание предложений	Свободное	Подвижный, интеллигентный
	Жесткое	Неумелый, слабо приспособляющийся, со слабой интуицией
Запас слов	Большой	Разносторонний
	Малый	Нерасторопный, односторонний, неподвижный

**Биография**, или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей и практическому опыту специалистов по персоналу является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата.

Порядок анализа биографии представлен в табл. 1.3.

Таблица 1.3

## Порядок анализа биографии

Анализ	Объекты исследования
Хронологический порядок	Смена рабочего места (частота смен, возраст кандидата, профессия кандидата, отрасли, смена с понижением или повышением), пробелы в биографии
Должность	Должностные повышения и понижения, профессиональная ломка (смена профессии), смена сферы труда
Фирма и отрасль	Отраслевые знания, конкурирующие предприятия, большое или малое предпринимательство
Непрерывность	Смена множества различных профессий, осмысленное построение профессионального развития

Анализ биографии является многоэлементным: 1) хронологический порядок описания событий; 2) должностные изменения; 3) смена фирм и отраслей; 4) непрерывность развития кандидата.

**Свидетельства в бесконтактном оценивании претендентов**

В таблице о рангах документов для найма свидетельствам (удостоверениям) отводят одно из самых значимых мест, нередко наделяя статусом «эталона» и соизмеряя с ними качественные показатели других заявительных бумаг в деле кандидата.

Под свидетельствами подразумевают два вида документов: 1) образовательные свидетельства; 2) трудовые свидетельства.

В отличие от других заявительных бумаг все виды свидетельств первоначально должны быть представлены только *в виде копий*.

*Свидетельства об образовании* включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты, дипломы и т. п.), подтверждающих окончание нанимаемым того или иного учебного заведения и степень успеваемости, выявленной при формальных испытаниях в фазе обучения.

Анализ школьных свидетельств позволяет сделать следующие заключения: хорошие оценки дают основание для выяснения области интересов; плохие оценки указывают на лень, отсутствие интересов, недостаточную силу воли; чем больше свидетельств представил кандидат, тем выше точность выводов о нем.

Достижения в определенной сфере знаний и личностно-профессиональные качества сотрудника представлены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Достижения в определенной сфере знаний  
и личностно-профессиональные качества сотрудника

Достижения в определенной сфере знаний	Личностно-профессиональные качества
Математика, химия, физика	Способность концентрироваться, абстрагироваться, чувство счета
История, язык, обществоведение	Умение управлять волей, упорство
Спорт, физкультура, игры	Активность, оптимизм, способность приступить к делу с чувством радости
Труд	Приспособляемость
Дисциплины искусства	Чувственность
Музыка, черчение, рисование	Умение фантазировать, работать продуктивно

*Производственные* или *трудовые* свидетельства представляют собой особый документ, применяемый на предприятиях со сложившейся рыночной ориентацией, он является одним из важных атрибутов кадрового менеджмента.

Принято выделять два *самостоятельных* вида трудовых свидетельств – простое и квалификационное. *Простое свидетельство* должно содержать информацию о личности работника, виде и продолжительности его занятости. *Квалификационное свидетельство* превосходит простое глубиной служебного описания и содержит дополнительную оценку достижений работника и удовлетворенности его трудом со стороны руководства.



Анализ выражений в свидетельствах кандидатов представлен в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Анализ выражений в свидетельствах кандидатов

Закодированные в свидетельствах выражения	Значение
Он пытался правильно выполнять возложенные на него обязанности	С работой не справлялся
Он пробовал решать поставленные перед ним задачи	Попытки не увенчались успехом
У него были случаи выполнения всех задач, связанных с бухгалтерским учетом заработной платы	Случаи хотя и были, но результаты все-таки разочаровали
Всю работу он выполнял правильно	Бюрократ без развитой собственной инициативы
Трудился в силу своих способностей	Делал, что хотел, но этого было мало
Показывал понимание в работе	Ленивый и ничего не делал
Своей общительностью способствовал улучшению производственного климата	Имеет склонности к неформальному общению
Особенно хорошие отношения имел с начальством, напряженностей он не создавал	Не имеет индивидуальности, сговорчивый и типичный подхалим
С этим активным сотрудником у нас было взаимопонимание	Постоянно выступал против принятых решений и создавал оппозицию. Мы были вынуждены из-за этого его уволить

Шкала удовлетворенности работником представлена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Формулировка работодателем «меры удовлетворенности работником» в трудовом свидетельстве

Текст свидетельства	Оценка
... всегда/постоянно наивысшая удовлетворенность	Очень большие достижения
... всегда/постоянно полная удовлетворенность	Большие достижения
... полная удовлетворенность	Удовлетворительные достижения
... удовлетворенность	Достаточные достижения
... удовлетворенность в общем и целом	Недостаточные достижения
... пытался	Крайне недостаточные достижения

### ***Персональное анкетирование при найме***

Традиционными выступают *персональные* анкеты, относительно новаторскими – *автобиографические*.

Имея целью как можно большее приближение теоретических канонов персонального анкетирования к реалиям среднестатистического предприятия, ученые предлагают укрупненный вариант разделов (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Укрупненные варианты разделов персональной анкеты

I вариант	II вариант
Автобиографические данные Школьное и профессиональное образование Прошлая практическая деятельность и должности Состояние здоровья Желаемая должность	Предполагаемая деятельность Автобиографические данные Образование  Профессиональное становление Военная служба Прочее

Содержательная неоднородность персональных анкет усиливает внимание к *правовой* и *этической* сторонам задаваемых кандидатам вопросов. В большей или меньшей степени каждая анкета предполагает вмешательство в сферу частной жизни претендента.

Существует две группы вопросов:

1) *допустимые* трудовым правом – ложные или неполные ответы, которые могут послужить причиной оспаривания трудового договора. Работодатель вправе бессрочно уволить такого работника или требовать от него возмещения понесенного предприятием ущерба из-за изначально неточной или неверной информации;

2) *не допустимые* трудовым правом – ложные или неполные ответы, которые не влекут за собой невыгодных для кандидата последствий. Работодатель не может его ни бессрочно уволить, ни требовать возмещения ущерба.

Неоднозначность позиции в целом не распространяется на ее частности, в соответствии с чем границы «допустимости» или «недопустимости» одних и тех же вопросов у разных специалистов неодинаковы. Пересечение областей «недопустимости» у большинства авторов происходит в следующих «точках»: религия, принадлежность к профсоюзам, партийная принадлежность, обособленность проживания, общественные должности, беременность (для женщин).

Нередко к пакету заявительных документов прилагаются ***рекомендательные письма***, трудовые характеристики или различного рода отзывы о кандидате. При одинаковой цели (выражении мнения о кандидате) каждый из названных документов имеет различные содержательные оттенки. *Отзыв* квалифицируется просто как мнение о кандидате и его оценка, *характеристика* – как письмо с отзывом о служебной, общественной и другой дея-

тельности. Понятие «*рекомендация*» сужается до *благоприятного* отзыва о кандидате.

При разных методиках и техниках проведения проверок рекомендательных данных и наведения справок эту работу можно условно разделить на два этапа.

На *первом этапе* разрабатывается шаблон (анкета), в которую должны войти основные вопросы к рекомендующему лицу.

На *втором этапе* опросный лист должен быть отправлен рекомендующему в сопровождении письменной вежливой просьбы уточнить или прояснить некоторые данные.

Схема опросного листа по проверке содержания выглядит следующим образом.

<p>Доверитель: _____</p> <p>Должность: _____</p> <p>Кандидат: _____</p> <p>Рекомендация: _____</p> <p>1. В каких отношениях Вы состоите с кандидатом? _____</p> <p>2. Как Вы оцениваете его характер?</p> <p>3. Можете ли Вы что-нибудь сказать об инициативе, методе работы, стиле руководства?</p> <p>4. В чем состоят, по Вашему мнению, сильные и слабые стороны кандидата?</p> <p>5. Знаете ли Вы мотив найма?</p> <p>6. Считаете ли Вы кандидата пригодным для вакантной должности?</p> <p>7. Хотели бы Вы его снова принять на работу?</p> <p>Справка дана _____</p> <p>Место _____</p>
--

К **современным технологиям** бесконтактной оценки нанимающегося персонала относятся: биографическое анкетирование; графологическая экспертиза; медицинское заключение при найме; анализ фотографии.

**Биографическое анкетирование** относят к высоковалидным методам отбора. Большинство биографических анкет относительно короткие и предусматривают возможность предоставления связанных ответов, поэтому они оцениваются легко и быстро. Данный вид анкетирования целесообразен на этапе предварительного отбора.

Выделяя многовариантность автобиографических анкет руководители в своих характеристиках останавливаются на двух. *Первый вариант* – Weighted Application Blank, развитие которого основано на чисто эмпирическом образе

действия. Суть его в том, что подход к результатам ответов на отдельные вопросы осуществляется дифференцированно на основании их корреляции с разработанными критериями. Условием такого анкетирования является запрет на перенесение разработанного для одного предприятия бланка на другое даже в случае идентичности вакантных мест. Жесткость требования объясняется зависимостью получаемых результатов от ситуации, например от состава претендентов выборки.

*Второй вариант* с большей теоретической ориентацией базируется на использовании анкеты Biographical Information Blank. В основе метода лежит гипотеза, что поведение в будущем зависит от образа действия и опыта в прошлом. Если удастся идентифицировать основные моменты биографии, то можно образовывать большие группы претендентов со сходными предварительными данными, для которых возможно спрогнозировать одинаковые критерии деятельности. Версии «профилей успешности» в автобиографических анкетах представлены в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Версии «профилей успешности» в автобиографических анкетах

Профили успешности		
I версия	II версия	III версия
1. Школа: – успехи по отдельным предметам; – отмеченная активность. 2. Мотивы выбора профессии. 3. Поведение в свободное время и интересы. 4. Семья. 5. Социальная активность. 6. Автопортрет	1. Возраст. 2. Возраст при поступлении на работу. 3. Родительский дом и детство. 4. Школа. 5. Активность во время обучения в школе. 6. Основания выбора профессии. 7. Профессиональный рост. 8. Мотивы для востребованной деятельности. 9. Активность и интересы. 10. Семья. 11. Самооценка и установки	1. Происхождение. 2. Семейное положение. 3. Воспитание. 4. Жилищные условия. 5. Здоровье. 6. Образование. 7. Выбор профессии. 8. Профессиональный опыт. 9. Интересы в свободное время. 10. Членство в партиях, объединениях

При найме на ряд предприятий кандидату необходимо вместе с другими заявительными документами предъявить написанную от руки биографию для последующего проведения по оригиналу *графологической экспертизы*.

Возможность графологической экспертизы распространяется на сферу следующих оценочных критериев:

– *личностный* портрет кандидата, например эгоизм, терпение, веселый нрав, холодность, чувство низкой самооценки, бесцеремонность и т. д.;

– *рабочий* портрет кандидата, например умение приспособливаться, сообразительность, выдержка, чувство долга;

– *рабочие помехи*, например агрессивность, высокомерие, небрежность, нервозность, педантизм и т. д.

### ***Профессиональная медицинская экспертиза***

Для работодателя не менее важным является установление физической пригодности кандидата, поэтому отборочные мероприятия может завершать, а иногда предварять, заключение профессиональной медицинской экспертизы. Например, медицинской экспертизе пригодности надлежит установить, насколько кандидату по плечу физические нагрузки, предполагаемые будущей деятельностью. Экспертиза в таком случае должна проводиться целесообразным способом, исходя из специфики рабочего места и требований цехового врача. Также оценку пригодных способностей можно определять по следующим признакам:

1) предварительному и настоящему состоянию (возраст, пол, семья, профессия, несчастные случаи, прививки, условия жизни, среда обитания, факторы риска, трудности);

2) физической конституции (дыхательные пути, пищеварение, мочеполовая система, кроветворные органы, сердце, кровообращение, обмен веществ, железы внутренней секреции, вегетативная нервная система, центральная нервная система);

3) психическому состоянию (интеллект, внимательность, память, концентрация, выносливость, ощущения, воля, инициатива, фантазия).

Результат обследования при найме ведет, как правило, к определенным рекомендациям, которые являются значимыми, но не окончательными для заключения трудового соглашения с работником.

*Фактические* врачебные вердикты о пригодности выглядят неодинаково, что объясняется различными требованиями к ним предприятий-заказчиков. Предполагается, что пригодность кандидата должна быть в ходе обследования проранжирована и в справке указано:

1) пригоден;

2) пригоден только для предусмотренного рабочего места;

3) пригоден для других мест работы;

4) в настоящее время непригоден.

***Фотография*** на этапе бесконтактного отбора, с одной стороны, демонстрирует свою полезность, являясь элементом-посредником, который позволяет получить непосредственное впечатление о кандидате. С другой стороны, необходимость такого элемента в пакете документов претендента остается вопросом дискуссионным. Во-первых, хороший фотограф за секунду может придать совершенно благоприятный облик на фотографии кандидату. Во-вторых, неизвестно, насколько снимок устарел и насколько выигрышно по отношению к сегодняшнему дню изображен на нем претендент. Существует несколько подходов при использовании метода анализа фотографии:

1) фотография анализируется специалистом по физиогномике с помощью специальных физиогномических таблиц, содержащих до 200 отдельных признаков;

2) фотография анализируется специалистом службы персонала с использованием различных макетов для оценки, приведенных в табл. 1.9;

3) при получении фотографий с пакетом документов кандидата, каждая из них запечатывается в отдельный конверт и вскрывается после принятия решения о найме или отказе в найме, т. е. фотографии анализу не подвергаются.

Таблица 1.9

Макеты составляющих для оценки фотографии

Обобщенная версия	Детальная версия
Вид фотографии нанимаемого (маленькая, большая, черно-белая, цветная)	Культура, жизненная установка и самооценка кандидата (галстук или «бабочка», строгая или неряшливая одежда, форма очков)
Изготовление (фотографом, фотоаппаратом)	Эстетичность (завязан ли узел галстука аккуратно или небрежно. Есть категории людей, которые этим деталям уделяют мало внимания и им безразлично, говорит ли их вид и способ одеваться о корректности и вкусе)
Дата фотографии (старая, новая, актуальная)	Чувство цветовой гаммы (на цветной фотографии)
Одежда нанимаемого (ухаженная, неухоженная, старомодная, модная, неряшливая, исключительно подобранная)	Чувство высокомерия, гордости, прямооты (поза, поворот головы кандидата на фотографии)
Особенности во внешности нанимаемого (очки, борода, прическа)	Желание казаться оригинальным или экстравагантным (большой формат фотографии, фотография в «полный рост» или «с собакой у камина», или по мотивам «курортных воспоминаний» и др.). Возраст, успехи, поражения (у пожилых людей жизнь запечатлена в чертах лица: деформация рта, взгляд могут говорить об успехах или разочарованиях, жизненном опыте. Успешный кандидат выглядит иначе, чем тот, которого преследовали неудачи). Небрежность, хитрость (прислана любая фотография, попавшая под руку или устаревшая, на которой кандидат выглядит моложе, чем в настоящее время)

Анализ фотографии эффективен и целесообразен в том случае, если вакантная должность есть в прямом смысле «визитная карточка» предприятия, и потенциальный сотрудник будет работать с клиентами, осуществлять презентацию продукции, рекламу услуг, иметь профессиональные связи с общественностью. Вместе с тем, статистика обманчивых впечатлений (по внешности и манере поведения), которая ведется менеджерами по персоналу многих предприятий крупного бизнеса, показывает, что нередко презентабельное лицо – это ширма «тотальной непригодности». В соответствии с этим фотография может

служить лишь дополнительной мерой в оценке кандидата, не ущемляющей профессиональных достоинств тех из них, кто на фотоснимке менее привлекателен.

### Практические задания

1. Провести анализ собственного пакета документов на занимаемую (предполагаемую) должность.
2. Провести анализ пакета документов своих коллег на занимаемую (предполагаемую) должность.
3. Выступить на занятии в роли работодателя (работа в группах по четыре человека) и осуществить найм одного из нескольких коллег, используя технологии бесконтактной оценки нанимающегося персонала.
4. Предложить вариант рекомендательного письма для своего подчиненного с квалификацией «инженер-программист».
5. Выступить в роли работодателя и представить схему опросного листа для проверки рекомендаций кандидата на должность «инженер-программист».
6. Провести анализ кандидата по фотографии на должность секретаря.
7. Сформулировать вопросы персональной анкеты, *допустимые* трудовым правом.

## Практическое занятие №2

### Технология оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов

**Цель занятия:** приобрести навыки оценки персонала на основании контактных методов (собеседования, тестирования и профессиональных испытаний).

**Содержание занятия:** сферы применения и виды тестов; специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов; профессиональные испытания.

#### **Теоретические сведения**

**Сферы применения и виды тестов.** *Тест по найму* – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека (А. Компа).

Поле применения тестирования достаточно широкое. В большинстве государств метод используется для диагностики пригодности к профессиональной деятельности в психологических службах госкомитетов по труду, подразделениях министерств обороны, медико-психологических учреждений и организаций, а также предприятий различных уровней бизнеса.

При отборе поступающих на работу выделяют три основных ситуации, в которых при постановке различных задач применяется психологическое тестирование:

- 1) в наличии имеется несколько свободных мест и есть только один претендент, поэтому поступающий должен пойти на то место, которое ему больше всего подходит;
- 2) количество вакантных мест и число претендентов одинаковы, поэтому необходимо добиться оптимального распределения;
- 3) свободно только одно место, а в наличии имеется несколько претендентов, из которых необходимо найти наиболее подходящего.

Предпосылкой для осмысления применения тестов является обнаружение того способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых на данном вакантном месте работы.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям: тестируемая личность должна иметь возможность показать свое типичное поведение; метод должен быть выверенным, испытанным и надежно измеряющим; результаты должны быть действительны для будущего поведения.

Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- 1) *проекционные*, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- 2) *психометрические* (психологические), необходимость которых заключается в выявлении отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях (связанных, например, с нехваткой времени).



В свою очередь, психологические тесты имеют свою классификацию: тесты способностей, которые подразделяются на тесты производительности и интеллектуальные тесты; личностные тесты.

Интеллект многомерен, поэтому интерес ученых и работодателей вызывают как тесты, способные измерить *общий уровень* интеллекта (например, прогрессивные матрицы Равена), так и его *специальные*, или *специфические*, качества. Группировки таких измеряемых качеств неодинаковы в различных тестах. Например, структурный тест на интеллект (IST) охватывает в девяти субтестах такие величины, как способность фокусировать внимание, комбинационные способности, математическое мышление, пространственное воображение, способность фантазировать, способность разговорной абстракции.

Гамбургский тест на интеллект «НАWIE» Векслера предлагает испытуемым для выполнения два вида заданий: *вербальные*, фиксирующие общие знания и понимание, вычислительные способности и запас слов, и *действительные*, состоящие из субтестов на складывание фигур, мозаичного теста, дополнения и/или систематизации картинок.

*Тесты производительности* применяют для измерения как общих, так и специфических способностей и навыков. Целью такого тестирования является оценка моментных стандартов производительности. Содержание *общих тестов производительности* подчинено измерению таких способностей кандидата, как умение концентрироваться, проявлять активность в производственных ситуациях. Показатель тестирования складывается из смешанной производительности, которая детерминируется через *быстроту* обработки и ошибочную смелость, например, при сложении чисел, решении простых арифметических задач.

*Специальные тесты производительности* имеют особое значение для водителей автомобилей, профессий индустриального и ремесленного профиля. Содержание тестов моторных реакций определяется измеряемыми показателями, в число которых включается одиннадцать характеристик: точность контроля, комплексная координация, скорость движения рук, ловкость пальцев, плече-кистевая жесткость, прицельность движений и др. Сенсорные реакции чаще всего определяются через тесты на обоняние и осязание.

Поскольку профессиональный успех часто зависит не только от профессионально-технической квалификации кандидата, но и от его личности, личностным качествам при найме также придается значение, особенно при отборе на руководящие должности для выяснения «признаков социальной компетентности» претендента, а также на те вакантные должности, которые требуют наличия (недопустимости) определенных черт характера, силы воли, умения приспособляться.

Согласно оценке экспертов, *личностные тесты* содержат в себе методически очень разные приемы, в основе которых лежат различные теории о личности и выдвигаются соответствующие личностные величины.

Личностные характеристики нанимающихся измеряются на основании данных персональных опросных листов (анкет) и специальными проекционными тестами.

Широко известным является личностный тест, посредством которого определяется нервозность, агрессивность, депрессивность, раздражительность, эмоциональная неустойчивость и другие показатели, внутренняя корреляция которых позволяет затем выяснить более обобщенные личностные характеристики кандидата: открытую агрессивность; эмоциональную неустойчивость; контактную ориентированность; способность добиваться желаемого; хладнокровие.

Посредством проекционных тестов личностные качества испытуемого фиксируются через оценку достаточно неординарных заданий, которая читается уже в некоторых их названиях: «чернильные кляксы» Роршах-теста, фото-портреты «на выбор раздражителей», «цветовая гамма» теста Люшера. В противоположность опросным листам проекционные тесты в своей интерпретации сильно зависимы от субъективных оценок тестирующего.

***Специфика проведения установочного собеседования (заявительное интервью, заявительная беседа), оценка его результатов.*** Едва ли найдется хотя бы один претендент от ученика до менеджера крупного предприятия, который был бы нанят на работу без установочного интервью.

Собеседование предполагает прежде всего возможность двухстороннего личностного знакомства и в своем дальнейшем ходе – проверку в виде интервью, письменных заданий в заявительных документах.

*Установочное собеседование, таким образом, представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, в которой при обмене информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника (квалификации, способностях, интересах, характере; дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению беседы, контактированию, коммунибельность), а с другой – претендент получает сведения о рабочем месте и стратегии предприятия, перспективах своего личностного роста в случае трудоустройства.*

Структурируя ожидаемое познавательное поле интервью при отборе персонала, специалисты выделяют в нем следующие элементы: получение личного впечатления о кандидате; выявление ошибочных данных о личности, уровне работоспособности и готовности кандидата к работе; сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий; выявление степени интеграционной способности кандидата, или, другими словами, его способности включиться в предназначенную ему рабочую группу; выявление ожиданий и целевых представлений кандидата; информирование кандидата о предприятии и рабочем месте; создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.

В зависимости от процедуры и методических средств интервью подразделяется на следующие виды:

1) *структурированное* (проводится по стандартному бланку-схеме. Бланк-схема представляет собой стандартный для данного предприятия

опросный лист, на котором работник кадровой службы делает пометки об ответах претендента. Удобство такой формы заключается в возможности машинной обработки информации и сравнении результатов по массиву заявителей);

2) *неструктурированное* (проводится в свободном режиме при предварительном определении лишь темы беседы);

3) *смешанное* (проводится с использованием заранее подготовленного основного опросника. Интервьюер имеет возможность формулировать каждый последующий вопрос исходя из контекста предыдущего ответа нанимаемого).

В зависимости от *численности* лиц, которые ведут интервью со стороны работодателя, различают следующие виды интервью:

1) *единичное*, при котором разговор с кандидатом ведет один интервьюер. Часто это руководитель службы управления персоналом или будущий функциональный руководитель (например, начальник отдела, где есть вакансия);

2) *двоичное*, когда разговор с кандидатом ведут два человека, имеющие цель установить его способность включиться в данную работу;

3) *групповое* предполагает участие в разговоре со стороны работодателя и других (помимо указанных выше) персон.

В менеджерской диагностике встречаются следующие варианты форм интервью и частота их использования:

1) относительно числа участвующих в разговоре преобладает диада; часто бывает, что одного кандидата опрашивают два-три интервьюера и в редких случаях несколько кандидатов интервьюируются одним или большим числом опрашиваемых;

2) относительно степени структуризации доминируют полуструктурированные формы, свободное интервью можно поставить на второе место, полностью структурированное – смотря по обстоятельствам, редко – для кандидатов на должности, важные по рангу;

3) относительно степени кооперирования чаще всего практикуются более или менее кооперированные формы, сочетающие различный психологический настрой и механизм бесед; редко проводятся так называемые стрессовые интервью, которые предназначены для отбора тайных агентов и из этических и правовых норм нецелесообразны.

В большинстве существующих моделей селекции собеседованию (интервью) отводят роль «заключительного аккорда», после которого принимается решение о приеме или отказе кандидату. Большинство крупных предприятий формируют собственные правила проведения установочной беседы, которые принимаются во внимание руководством и подчиненными. Наиболее часто такой порядок начинается с письменных приглашений к собеседованию. Как правило, макеты писем разрабатываются заранее и вносятся в компьютерный банк службы управления персоналом. В письме, помимо формулы приветствия и самого приглашения, указываются дата и время собеседования, которые согласовываются с кандидатами заранее.

В тексте приглашения предприятие может попросить кандидата привезти с собой те документы, которые в заявительном пакете отсутствуют, но для найма необходимы. Ниже приведен пример приглашения на собеседование.

Уважаемый (ая)!

Мы благодарим Вас за присланные заявительные документы и проявленный интерес к сотрудничеству с нами. Ваше заявление нас очень заинтересовало. Мы полагаем, что нам необходимо познакомиться лично. Для встречи мы предлагаем Вам \_\_\_\_\_.

день, время, место

К нам лучше всего добраться на \_\_\_\_\_.

вид транспорта

Пожалуйста, обратитесь к дежурному (вахтеру), который проводит Вас в Службу управления персоналом.

Мы возместим Вам расходы на общественный транспорт (железная дорога, класс вагона и т. д.) или километраж пути (при использовании личного автомобиля), а также гостиницу и суточные по высшей ставке.

Пожалуйста, заполните приложенную к письму анкету и привезите с собой ее, а также недостающие документы: \_\_\_\_\_.

В случае, если предложенные сроки Вас не устраивают, дайте свои предложения.

Будем рады Вашему приезду.

Приложение. Анкета для заявителя.

Отосланное кандидату письмо-приглашение предполагает, что предприятие готово к такой встрече. Готовность определяется результатами предварительной работы, которую осуществляет служба управления персоналом с привлечением других заинтересованных в исходе найма лиц.

Достаточно актуальным предметом современных исследований является частота применяемых на практике организационного отбора и найма комбинаций интервью (табл. 2.1), разрабатываемых с учетом принятия во внимание следующих составляющих: характера (структурированное или неструктурированное интервью) и места проведения (кадровая служба или функциональный отдел с вакансией).

Таблица 2.1

Комбинации интервью для отдельных групп кандидатов, %

Группы кандидатов	A + C	A+D	B + C	B + Д
Необученные рабочие	6	10	2	19
Ученики технических специальностей	5	9	1	7
Ученики торгово-сбытовых специальностей	11	11	1	8
Квалифицированные рабочие	12	14	1	24
Служащие без руководящих функций	28	27	3	35
Стажеры	22	19	4	15
Руководители нижнего уровня	29	19	3	31
Руководители среднего уровня	31	16	3	29
Руководители высшего уровня	25	13	3	26

*Примечание.* А – структурированное, В – неструктурированное интервью в кадровой службе; С – структурированное, Д – неструктурированное интервью в отделе с вакансией.

При анализе собеседования в современном менеджменте учитывают «конус» собеседования, представленный ниже.

### *«КОНУС» СОБЕСЕДОВАНИЯ*

Фаза I. Приветствие и взаимное представление. Благодарность за заявленные документы и участие в собеседовании. Заверение, что доверительность разговора и содержания разговора будет обеспечена.

Фаза II. Вхождение в личностную ситуацию кандидата: происхождение, родительский дом, семья, место жительства.

Фаза III. Образовательный путь кандидата: учебные заведения, намерения стажироваться внутри или за пределами предприятия, хобби.

Фаза IV. Выяснение профессионального развития кандидата: профессии родителей, занимаемые до этого должности, профессиональные планы.

Фаза V. Информация о предприятии, отделе, группе и должности.

Фаза VI. Переговоры о контракте.

Фаза VII. Заключение разговора.

В большинстве развитых государств в беседе с кандидатом допустимы только вопросы, обусловленные работой. Поэтому специалисты считают необходимым взвешивать по обстоятельствам каждую обусловленную рабочим местом ситуацию. Наибольшую уязвимость в юридическом аспекте они видят в информации, связанной с личным, семейным и социальным жизненным фоном кандидата. Анализ показывает, что основанием для формирования различных версий собеседования с точки зрения рассматриваемых аспектов являются европейская и американская, каждая из которых по-своему интерпретирует степень недопустимых вопросов. В американской версии они подразделяются на две группы: «нерекомендуемые» и «требующие осторожной подачи», в европейской – «обязательные для ответов кандидатом» и «нерекомендуемые».

**Европейская версия** нерекомендуемых вопросов при найме:

- 1) членство в профсоюзе, партии; вероисповедание;
- 2) общее состояние здоровья;
- 3) имущественное положение (размер состояния);
- 4) происхождение и родство;
- 5) беременность (для женщин).

**Американская версия** интервьюирования кандидатов при найме предполагает следующие нерекомендуемые вопросы:

- 1) расовая принадлежность (цвет кожи, глаз, волос и т. п.);
- 2) возраст;
- 3) рост и вес;
- 4) семейное положение;
- 5) количество детей;
- 6) судимость;
- 7) пригодность к воинской службе;

8) род войск, в которых служил кандидат;

9) жилищные условия.

Задействование метода в практике отбора, вместе с тем, делает необходимым подведение итогов, т. е. вынесение оценки кандидату в результате установочного собеседования. В поле оценивания чаще всего включают:

- *поведение* кандидата, когда через мимику, жестикуляцию, по размышлениям о жизни и мастерстве можно составить представление о его личности;
- *мотивы* кандидата, которые обосновывают его образовательное, профессиональное и личностное становление.

Оценка выносится с помощью ряда методов, позволяющих систематизировать оцениваемые элементы и тем самым держать в поле зрения обширный объем информации. Один из них – оценивание кандидата по оценочным листам.

#### Макет оценочного листа для подведения итогов интервьюирования кандидатов при найме

	1	2	3	4	5	
Вялая реакция						Импульсивная реакция
Точки зрения, не вызывающие сомнения						Скептические точки зрения
Хаотичное построение предложений						Сложно-корректное построение предложений
Одностороннее мышление						Разностороннее мышление
Осмотрительное поведение						Активно-динамичное поведение
Вялая поза						Напряженно-судорожная поза
Холодный металлический голос						Теплый, мягкий голос
Отклоняет строгое повиновение						Строгое повиновение подтверждает безусловно
Нерешительный						Энергичная решительность
Много говорит о бывшем работодателе						Почти не говорит о бывшем работодателе

Решение на основании собеседования лучше всего объявлять претенденту письменно. Неприятные моменты отрицательных решений может снять тактично составленное отказное письмо. О времени его получения кандидата уведомляют в конце собеседования. Письмо не должно посылаться сразу же после разговора, чтобы не возникло ощущения «легкости отказа».

#### Образец отказного письма кандидату при найме

Мы благодарим Вас за любезное посещение нашего предприятия и сожалеем о необходимости сообщить, что после тщательной проверки Ваших заявительных документов и сравнения их с заявительными документами других кандидатов наше положительное решение было вынесено в их пользу.

Вы располагаете рядом значительных возможностей, которые отчасти нами высоко оценены. Однако некоторые специальные требования к занимаемой должности, дополнительно принятые во внимание, определили наше решение.

Мы надеемся, что такой результат не лишит Вас мужества в дальнейшем поиске сферы профессиональной деятельности и Вы скоро получите место работы, которому будут в полном объеме соответствовать Ваши способности и склонности.

Заявительные документы, любезно присланные Вами, мы вместе с этим письмом возвращаем.

**Профессиональные испытания. Метод «Оценочный центр».** В системе отборочного механизма профессиональным испытаниям и «оценочному центру» (Assessment center – АС) отводится роль одних из самых надежных и действенных методов. Являясь контактными и имея практически одинаково высокую валидность, каждый из этих инструментов в то же время наделен собственной спецификой, определяющей отношение к ним со стороны приверженцев и оппонентов, частоту практического использования, прогностическую актуальность.

Профессиональные испытания – это представляемые образцы, например публикации, репортажи, проекты, эскизы, тексты, картины, конструкции, патенты, и/или выполняемая под надзором работа, например стенографическое воспроизведение, переводы, труд ремесленных рабочих. Практически нет ограничений в применении данного метода. Не выделяются сдерживающие моменты и для статуса испытуемых: в их числе как рядовые, так и руководящие работники. Рассмотрим пошаговую технику профессиональных испытаний.

**Шаг 1. Выбор критического события.** Для проведения профессионального испытания необходимо четкое представление стержня будущей профессиональной деятельности испытуемого, основных критических событий или тех случаев из каждодневной практики, преодоление которых может говорить об успешности или неуспешности выполнения предстоящей работы. Например, руководитель должен уметь давать четкие и ясные указания; инструктор – доходчиво и всесторонне знакомить с предметом обучения, причем принимать во внимание индивидуальные особенности характера инструктируемого; продавец – владеть методами ведения разговора; руководитель проекта – планировать задания. Для идентификации критических событий необходимо проведение точного анализа вакантного места работы и подробное его описание.

**Шаг 2. Определение формы профиспытания и подготовка экспертов.** На основании выявленного критического события эксперты предприятия определяют, на чем должна концентрироваться оценка – на определенном результате или по-своему решенной испытуемым задаче. Профессиональные испытания могут быть просты по своей природе, например набор под диктовку текста или составление письма в соответствии с указаниями (для делопроизводителей), или выполнение сварочного шва (для сварщиков). К сложным относят такие профиспытания, в ходе которых необходимо определить пригодность кандида-

та к подготовке и проведению учебных занятий, принятию решения и др., что требует более затратного оценивания.

В ряде случаев проводятся комплексные профиспытания, например практический экзамен перед выдачей водительского листа шоферу или ситуационные задания в рамках заключительного экзамена для офисных работников. К разработке заданий для такого рода испытаний должны привлекаться креативные исследователи, располагающие необходимым временем, поскольку для формирования ситуаций, задач, вопросов, согласно опыту, его, как правило, требуется много. По выводам практиков эффективность метода увеличивается с возрастанием числа наблюдателей, *которые были специальным образом обучены*. В соответствии с этим метод относят к разряду затратных.

Кандидат во время испытаний может *сообщить* о сделанной им работе или фактически ее *исполнить*. Проведение практического действия более уместно, чем заслушивание устного сообщения в том случае, если нет возможности организовать полноценное собеседование. Подготовленные для профессионального испытания задания должны быть ясно сформулированы и представлены составителем в письменной форме. Практиками рекомендуется предварительное пробное проведение испытания с уже работающими сотрудниками в целях проверки качества подготовленного материала и в случае необходимости его совершенствования.

**Шаг 3. Проведение профиспытаний.** Профессиональные испытания должны засвидетельствовать результат (количество, качество) и способ решения одной конкретной проблемы и сообразно характеру наблюдения, его качеству и глубине получить картину личностных свойств кандидата. Значительную помощь этим действиям оказывает *наблюдательный лист*, концентрирующий внимание на главном и дающий возможность эксперту письменно зафиксировать наблюдения. Из желательного момента наличие наблюдательного листа становится обязательным требованием в том случае, если при наблюдении присутствуют другие участники профиспытаний, поскольку они должны знать решающие моменты, которые следует принимать во внимание, или в случае, когда профиспытания комплексные.

В зависимости от характера и количества участников проведение профессиональных испытаний может быть не просто сухим деловым мероприятием, а эстетически оформленным действием с привлечением зрителей, т. е. выполнять одновременно задачу профориентации. Непродолжительные профиспытания могут быть проведены в ходе собеседования. Например, кандидату-продавцу интервьюер может предложить ролевую игру, где он выступает как покупатель. Целесообразно выявлять трудовой потенциал кандидата, например, когда он выступает с докладом или сообщением, а также в других профессиональных ситуациях с помощью *видеокамеры*.

**Шаг 4. Оценка.** Наиболее точно можно проанализировать и оценить действия кандидата сразу после профиспытаний. Если оценочный материал имеется в виде видеозаписи, что в наибольшей степени удобно для обработки, можно привлекать для оценки самих кандидатов. Для коллективного обсуждения с



ними показанных профессиональных навыков и выявления их самооценки используют ответы на следующие вопросы. Как оценивает кандидат свой образ действия? В чем видит свои сильные и слабые стороны? Как он может самосовершенствоваться?

Результат профессиональных испытаний эксперт может обсудить с другими наблюдателями. В этом случае обязательно использование записей членов комиссии или наблюдательного листа, на основании которого проверяется единодушие выставленных оценок и выясняются возникшие противоречия. При вынесении оценки комиссия должна констатировать, с одной стороны, отвечает ли кандидат минимальным требованиям вакантной должности, а с другой – в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения устранить слабые стороны.

Смысл метода «Оценочный центр» состоит в том, что кандидаты под наблюдением специалистов-экспертов, оценивающих потенциал каждого участника, выполняют реальные управленческие задачи, типичными из которых являются групповые дискуссии, деловые игры, «почтовая корзина», индивидуальные устные сообщения по заданной теме, тесты, собеседования, проводимые одним или более интервьюером. Результатом метода является обнаружение у претендентов следующих качеств-требований: способность принимать решения; умение отстаивать собственную точку зрения; поведение в стрессовых ситуациях; творческий потенциал; гибкость; инициативность; способность формирования команды; менеджерская «чувствительность» к проблеме; устная и письменная коммуникабельность.

### **Практические задания**

1. На основании изложенных выше материалов, представить перечень документов, необходимых для проведения контактных методов при найме на вакансию «инженер-программист».
2. Разработать текст письменного приглашения к собеседованию.
3. Заполнить форму установочного собеседования для вакансии «инженер-программист».
4. Предложить форму оценочного листа для подведения итогов собеседования при найме на вакансию «инженер-программист».
5. Представить интервью свободной формы для кандидата на должность «инженер-программист».
6. Представить отказное письмо кандидату при найме на должность «инженер-программист».
7. Заполнить оценочный лист для подведения итогов интервьюирования кандидатов при найме.

## **Практическое занятие №3**

### **Технология организации найма, отбора персонала в организации**

**Цель занятия:** сформировать навыки организации отбора и найма в организации.

**Содержание занятия:** источники найма персонала; деловая оценка и отбор персонала; организация отбора претендентов на вакантную должность.

#### **Теоретические сведения**

**Источники найма персонала.** Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Другими словами – это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Выделяют несколько этапов найма: 1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах; 2) формулирование требований к персоналу, т. е. точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора; 3) определение основных источников поступлений кандидатов; 4) выбор методик оценки и отбора кадров.

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникает два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

В Республике Беларусь наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др.

Общие вопросы при найме могут касаться следующего:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовит себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
3. Чего хочет добиться кандидат реально в жизни?
4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?

7. Как бы кандидата мог описать его друг?
  8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
  9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
  10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
  11. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?
  12. Планирует ли кандидат продолжать образование?
  13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?
  14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
  15. Что является наиболее важным для кандидата в работе?
- Краткая характеристика найма специалиста представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

### Характеристика найма специалиста

Определение соответствия кандидатов и потребностей организации, прием специалистов, заключение контракта	
Должность	Кандидат
Формирование иерархии потребностей организации в кадрах	Составление иерархии кандидатов в соответствии с потребностями организации
Описание существующих или создаваемых должностей (необходимая квалификация, уровень знаний, навыков)	Схема оценки индивидуальных способностей
Должности, их характеристика и специальность	Специалисты, их способности и возможности

**Деловая оценка и отбор персонала.** Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения и т. п. Оценка возможна также по результатам обучения, при контроле хода адаптации работников.

Отбор следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Описание методов оценки управленческих ресурсов представлено в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Методы оценки управленческих ресурсов

Название метода	Кратное описание метода
1	2
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного в качестве эталона
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленными в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работника тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки сотрудников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат, или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых в порядке снижения ранга
Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания

1	2
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод свободной балльной оценки	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разном порядке
Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиля) ломанной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также различных работников между собой
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
Метод критического инцидента	Оценивается поведение работника в критической ситуации (принятие решения, преодоление незнакомой проблемы, разрешение сложной ситуации и др.)
Метод свободного или индивидуального освобождения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов его работы
Метод самооценок и самоотчетов	При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности
Метод шкалирования	Значение показателя оценки устанавливается на шкале для каждого сотрудника
Метод упорядочения рангов	Несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения
Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

Выделяются следующие *этапы замещения вакантной должности* специалиста или руководителя:

1) разработка требований к должности (в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы);

2) широкий поиск претендентов (ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям);

3) проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой;

4) отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур (обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний).

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы должны быть укомплектованы профессиональными психологами, использующими самые современные методы.

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, их соответствию этим требованиям придается большое значение.

В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальных схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии; сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом.

1. Всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс, т. к. даже лучшие работники имеют недостатки. Ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь.

2. Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности.

3. Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку при установлении необоснованных требований к должности. Поэтому необходимо проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительные требования к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу.

4. Повышение требований к качествам кандидата на вакантное место сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем.

5. Четкое определение требований к должности должно исключить неизбежный субъективизм оценок.

6. Чем большее число в разумных пределах кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст положительные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее необходимость серьезного компромисса по ряду важных качеств.

7. При определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- 1) общественно-гражданская зрелость;
- 2) отношение к труду;
- 3) уровень знаний и опыт работы;
- 4) организаторские способности;
- 5) умение работать с людьми;
- 6) умение работать с документами и информацией;
- 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- 8) способность увидеть и поддержать инициативу;
- 9) морально-этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

**Организация отбора претендентов на вакантную должность.** Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

*Процедура процесса отбора персонала представляет собой следующую цепочку действий:* предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность, беседа по найму, тестирование,

проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения о приеме.

**Профессиограмма** – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда. Структура профессиограммы представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристики процесса труда, сферы деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрации, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показатели; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым, деловым качествам человека
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспективы профессионального роста

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу представлен в табл. 3.4.



Таблица 3.4

## Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	линейные руководители	функциональные руководители	специалисты
На определение творческого потенциала работника	+	+	+
На определение трудностей во взаимоотношениях	-	+	+
На определение авторитета работника	+	+	-
На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+	-	-
На определение пригодности к работе руководителем	+	-	-
На определение способности быть предпринимателем	+	-	-
На конфликтность характера	+	+	+

Формально могут быть выделены четыре этапа оценки претендента на должность, предшествующие заключению с ним контракта: анализ документов, собеседование, тестирование, испытательный тренинг.

В некоторых странах, например в Германии, нет трудовых книжек. Функции этого документа выполняет автобиография. Она может быть составлена в виде таблицы или графика, написана собственноручно, на пишущей машинке или на компьютере. Автобиография играет решающее значение в конкурсе на получение приглашения на собеседование, причем дипломы и характеристики выполняют вспомогательную роль, т. е. они скорее призваны просто подтвердить написанное в заявлении и автобиографии. Действуют два фундаментальных требования к биографиям: не должно быть временных промежутков между двумя записями, сведения должны соответствовать действительности.

В автобиографии должны быть указаны: *сведения о личности; посещение школы; служба в армии или альтернативная гражданская служба; профессиональное обучение; обучение в высших учебных заведениях; профессиональная деятельность; повышение профессиональной квалификации; особые знания и способности; место, дата, подпись; фотография.*

В обществе не принято открыто говорить о ком-либо в негативной форме. Среди чиновников по управлению персоналом, где тщательно «взвешиваются» буквально все сотрудники организации, это правило тоже действует. Вместе с тем в их среде действует свой язык формулировок, используемый в устных или письменных характеристиках сотрудников. Примеры некоторых формулировок приведены в табл. 3.5.

Анализ некоторых формулировок в устных или письменных характеристиках сотрудников

Запись в характеристике или устное сообщение	Настоящее значение или фактическая оценка
...возлагаемые на него задания он <i>всегда</i> выполнял до <i>полного</i> нашего <i>удовлетворения</i> ...	Показал хорошие успехи
...возлагаемые на него задания он выполнял до <i>полного</i> нашего <i>удовлетворения</i> ...	Удовлетворительная оценка
...мы были <i>удовлетворены</i> выполнением возлагаемых на него заданий...	Неудовлетворительная оценка
...он <i>пытался решить все</i> поставленные перед ним задачи	Все его попытки не увенчались успехом
...благодаря...он имел возможность выполнить <i>всю работу по</i> ...	Такую возможность он имел, но <i>успех</i> полностью отсутствовал
...он всегда старался выполнять свою работу с <i>вниманием и интересом</i>	Усердие имело место, однако успеха не было
...все работы он выполнял в <i>установленном порядке</i> ... и т. п.	Он бюрократ, не имеет собственной инициативы и т. п.
...он действовал <i>в меру всех своих способностей</i> ...	Он делал все, что было в его силах, но это было незначительно
...он <i>показал полное понимание</i> своей работы...	Он был ленивым и не добился успехов
...благодаря <i>своей общительности</i> он способствовал улучшению морального и производственного климата	Он склонен к неформальным контактам
...в кругу коллег он всегда <i>считался</i> <i>настойчивым и терпеливым</i> сотрудником	Для начальства он плохой исполнитель, «крепкий орешек»
...благодаря <i>пунктуальности</i> он был всегда <i>примером</i> ...	Его успехи были ниже среднего уровня, «в каждой бочке затычка»
К делу он <i>всегда относился с большим интересом</i>	Он напрягался, но безуспешно
Мы узнали его как весьма <i>обходительного</i> человека	Многие сослуживцы не хотели с ним работать или иметь с ним дело
Он <i>квалифицированный</i> и очень <i>добросовестный</i> работник	Он всегда на месте, если в нем нуждаются, но в нем почти не нуждаются

Для кандидатов на особо ответственные должности кроме тестирования иногда устраивается испытательный тренинг, который проводится в течение двух-трех дней. Заранее тайно от окружающих разрабатываются возможные на практике трудные производственные и управленческие игровые ситуации и персональные задания. Для каждого претендента на вакансию также устраиваются и групповые дискуссии по решению актуальных проблем. Отборочная комиссия за два-три дня на основе использования различных оценочных методик устанавливает победителя.

## Практические задания

1. Представить деловую оценку персонала должности «инженер-программист».
2. Дать характеристику отбора претендентов на вакантную должность «инженер-программист».
3. Сформулировать требования к персоналу: точно определить того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определить сроки и условия набора.
4. Определить конкретные источники (предприятия, заведения) поступления кандидатов на должность «инженер-программист».
5. На основании анализа формулировок в устных или письменных характеристиках (см. табл. 3.5) представить описание кандидата.
6. На основании табл. 3.4 определить группы тестов, которые применяются при найме функциональных руководителей.
7. Сформулировать общие вопросы при найме на должность «инженер-программист».
8. Представить перечень тестов для отбора линейных руководителей при приеме на работу (см. табл. 3.4).

## Практическое занятие №4

### Технология развития и использования персонала в организации

**Цель занятия:** сформировать навыки построения программ развития персонала и создания резерва кадров в организации.

**Содержание занятия:** обучение персонала организации; подбор и расстановка персонала; организация проведения аттестации персонала; формирование кадрового резерва организации.

#### Теоретические сведения

**Обучение персонала организации.** Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. Выделяют три вида обучения: подготовка, повышение квалификации, переподготовка.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, учений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. Видовая характеристика обучения кадров представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

#### Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
1	2
Подготовка кадров	
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь. Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
Профессиональная начальная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации

1	2
Профессиональная специализированная подготовка	Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
<b>Повышение квалификации</b>	
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучающиеся занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Задачи обучения для отдельных целевых групп изложены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

## Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т. п.

**Подбор и расстановка персонала.** Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами.

Подбор и расстановка кадров основывается *на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.*

Исходными данными для отбора и расстановки кадров являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Кодекс законов о труде; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров.

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- 1) равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- 2) использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- 3) обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- 4) обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т. е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров представлены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров

№ п/п	Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места	
			показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	2	3	4	5
1	Уровень квалификации	1.1, 1.2, 1.3	1.1	1.2, 1.3

1	2	3	4	5
2	Деловые качества	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	2.1, 2.2	2.3, 2.4
3	Работоспособность	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	3.1	3.2, 3.3, 3.4, 3.5
4	Качество выполняемой работы	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	4.1	4.2, 4.3, 4.4
5	Стиль и методы работы	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	5.1	5.2, 5.3, 5.4, 5.5
6	Аналитические способности	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	6.1, 6.2	6.3, 6.4
7	Участие в инновационной деятельности	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	7.1	7.2, 7.3, 7.4
8	Дисциплинированность	8.1, 8.2, 8.3	8.1	8.2, 8.3
9	Психологическая совместимость	9.1, 9.2, 9.3	9.1	9.2, 9.3

Перечень показателей.

1. Показатели уровня квалификации:

1.1. Квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом своих должностных обязанностей.

1.2. Квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний.

1.3. Квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. Показатели деловых качеств:

2.1. Работник не выполняет многие должностные обязанности; работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности.

2.2. Работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

2.3. Работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг должностных обязанностей других работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. Показатели работоспособности:

3.1. Работник недостаточно трудолюбив.

3.2. Работник трудолюбив, но работает безынициативно.

3.3. Работник трудолюбив, но недостаточно инициативен.

3.4. Работник достаточно трудолюбив и инициативен.

3.5. Работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

#### *4. Показатели качества выполняемой работы:*

4.1. Представляемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, он систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе.

4.2. Представляемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности; допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе.

4.3. Представляемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, он хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

4.4. Представляемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, он четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

#### *5. Показатели стиля и методов работы:*

5.1. Сотрудник не работает над совершенствованием стиля и методов в работе, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или игнорирует объективную критику.

5.2. Сотрудник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов в работе, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в его адрес или не устраняет свои недостатки в работе.

5.3. Работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, удачно строит взаимоотношения в работе.

5.4. Работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения с коллегами, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации.

5.5. Работник делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков с коллегами, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, демонстрирует деловой подход и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

#### *6. Показатели, характеризующие аналитические способности:*

6.1. Работник не проявляет способностей к анализу деятельности подразделения (организации).



6.2. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления.

6.3. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации.

6.4. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

#### *7. Показатели участия в инновационной деятельности:*

7.1. Работник не принимает участия в совершенствовании производства.

7.2. Работник принимает участие в совершенствовании производства, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации.

7.3. Работник принимает участие в совершенствовании производства, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок.

7.4. Работник принимает участие в совершенствовании производства, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для предприятия. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

#### *8. Показатели дисциплинированности:*

8.1. Работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины.

8.2. Работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины.

8.3. Работник дисциплинирован.

#### *9. Показатели психологической совместимости с коллективом:*

9.1. Работник психологически с коллективом несовместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отнимает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны.

9.2. Работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет

к отниманию его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов.

9.3. Психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

**Организация проведения аттестации персонала.** В практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация научных и научно-педагогических работников и аттестация персонала организаций основного звена управления.

Аттестация государственного служащего – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Аттестация научных и научно-педагогических работников – процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания – присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией Республики Беларусь (ВАК Республики Беларусь), Министерством образования Республики Беларусь, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии со специальными регламентирующими документами, утвержденными постановлениями Правительства Республики Беларусь.

Аттестация персонала организаций основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени его загрузки и использования по специальности, совершенствование стиля и методов управления. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации в целом, в том числе наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Цели аттестации персонала представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Цели аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика целей
1. Административные: – повышение; – перевод; – понижение; – прекращение трудового договора	Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху. Расширение опыта работника. Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, но учитывает его стаж и заслуги в прошлом. Сокращение штатов
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Содержание и методы оценки персонала подробно рассматривались в предыдущих разделах настоящего пособия. Здесь же мы остановимся на раскрытии процедуры оценки.

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

Аттестация при продвижении по службе проводится с целью выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Аттестация работников проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; готовятся отзывы – характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом, секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от основных должностных обязанностей по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами – характеристиками на аттестуемых – их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

Этап непосредственной аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители, рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию,

заслушивании аттестуемых и их руководителей, обсуждении материалов аттестации и высказываниях приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих *оценок*:

- 1) соответствует занимаемой должности;
- 2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- 3) не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист.

Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом.

Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания.

Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

*На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом следующих факторов:* выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого; оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации; оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места; мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого; сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных; мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

*Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач,*

стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Ниже приводятся формы бланков, используемых при аттестации персонала.

Форма 1

### ХАРАКТЕРИСТИКА

на \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество и должность)

(текст характеристики)

Подпись руководителя

Форма 2

### АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_

3. Образование \_\_\_\_\_

(что, когда окончил)

4. Специальность и квалификация по образованию

Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_

(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации

Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации

7. Общая оценка деятельности \_\_\_\_\_

8. Оценка деятельности в результате голосования \_\_\_\_\_

9. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

Дата аттестации \_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомлен \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

**ЛИСТ**  
оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника

---

Общая характеристика работы (результаты и качество работы, профессионализм)	Уровни оценки			
	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
и т. д.				

При заполнении непосредственный руководитель или эксперт ставит знак «+» в соответствующем столбце уровня оценок.

Средняя оценка: \_\_\_\_\_

Общая оценка непосредственного руководителя, его выводы и рекомендации по результатам аттестации работника \_\_\_\_\_

Аттестуемый \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

Аттестующий \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

ПРОТОКОЛ №

Заседания аттестационной комиссии

от « » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Присутствовали:

\_\_\_\_\_  
(фамилии и инициалы председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

\_\_\_\_\_  
(фамилия и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

*Повестка дня:*

Аттестация \_\_\_\_\_

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

*Слушали:* аттестационные материалы на \_\_\_\_\_

(фамилии, инициалы, должность, подразделение; если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

*Вопросы к аттестуемому и ответы на них* \_\_\_\_\_

*Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии*

*Оценка деятельности специалиста* \_\_\_\_\_

*Количество голосов «за»* \_\_\_ *«против»* \_\_\_

*Рекомендации аттестационной комиссии* \_\_\_\_\_

(на одном заседании аттестуются не более 20 специалистов)

Председатель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

Секретарь \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(ФИО)

***Формирование кадрового резерва организации***

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

- 1) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- 2) оценка деловых личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение;



- 3) определение кандидатов в резерв;
- 4) принятие решения о включении в резерв;
- 5) согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации.

*В состав комиссии включаются:* руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами) – председатель комиссии – отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы – секретарь комиссии – ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом проводит регулярно свои заседания, но не реже чем два раза в год. На заседаниях рассматриваются следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

*В систему этой работы входят:* учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую работник зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации; участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

## Практические задания

1. Построить план аттестации персонала с квалификацией инженер-программист.
2. В соответствии с данными табл. 4.3 представить характеристику работника, который соответствует занимаемой должности.
3. В соответствии с данными табл. 4.3 представить характеристику работника, который не соответствует занимаемой должности.
4. Сформулировать задачи повышения квалификации инженера-программиста с опытом работы пять лет для создания резерва управленческих кадров организации.
5. Определить признаки, по которым вы будете принимать решение о включении в резерв управленческих кадров двух специалистов.
6. Заполнить протокол заседания аттестационной комиссии.
7. Заполнить лист оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника.

## **Практическое занятие №5**

### **Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала**

**Цель занятия:** сформировать конструктивные стратегии делового взаимодействия в условиях беседы, совещаний, переговоров.

**Содержание занятия:** технология проведения деловых бесед; технология проведения совещаний; технология проведения переговоров.

#### **Теоретические сведения**

**Технология проведения собеседований.** Деловая беседа, несомненно, является одним из наиболее часто используемых видов коммуникативного взаимодействия в управленческом общении. Существует несколько основных видов деловых бесед, и каждый из них имеет свои особенности: беседа при приеме на работу и увольнении, беседа с работником (работниками) о результатах труда, беседа при консультировании (делегировании), деловые переговоры.

#### Правила проведения деловой беседы

1. *Двойной интерес.* Каждый собеседник преследует двойной интерес:

- относительно существа дела, обсуждаемого в беседе;
- относительно своего взаимодействия с партнером.

Психологи рекомендуют на каждом этапе вести разговор так, чтобы он способствовал развитию ваших отношений с подчиненными, а не мешал им. Поэтому:

- а) не делайте поспешных выводов о намерениях вашего собеседника, исходя из собственных опасений;
- б) внимательно слушайте и показывайте, что вы услышали сказанное;
- в) говорите о ваших интересах, о том, чего вы хотите, при этом формулировки должны быть конкретными и ясными;
- г) смотрите вперед, а не назад. Не просите объяснить вчерашние действия, гораздо продуктивнее рассмотреть, кто и что должен сделать завтра.

2. *Внимание к партнеру.* Если вы покажетесь партнеру заинтересованным слушателем, это значительно облегчит и его, и вашу задачу. Для этого:

- а) сопровождайте речь партнера репликами типа: «Да!», «Понимаю вас...», «Это интересно...», «Приятно это слышать»;
- б) проявляйте стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию собеседника, используя фразы: «Пожалуйста, уточните это...», «Повторите, будьте добры, еще раз...», «Как я вас понял...» и т. д.;
- в) обращайтесь к партнеру по имени (имени-отчеству) как можно чаще и непринужденнее;
- г) не говорите обидных слов. Чтобы ваши слова подействовали, говорите деликатно, не оскорбляя партнера;
- д) осторожно выбирайте слова, указывая на ошибки и неточности вашего партнера.

3. *Поиск общего.* Любая деловая беседа есть, с психологической точки зрения, поиск общего (общей позиции общего подхода к обсуждаемому вопросу). Для того чтобы поиск общего шел легче, следует:

а) не начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала разговора ответил на ваш вопрос утвердительно (сказал: «Да!») или согласился с вашей мыслью;

б) не спешите на предложение партнера говорить «Нет!». Лучше использовать прием «Да, но...». Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

4. *Не допускать споров.* Самый надежный способ одержать победу в споре – избежать его, соблюдая следующие правила:

а) в процессе беседы никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник неправ. Лучше, если вы покажите, что вы уважаете его мнение, каким бы оно ни было;

б) если вы неправы (что, конечно же, тоже возможно), то быстро и недвусмысленно признайте это.

5. *Безопасная критика.* Помните – это очень опасное оружие. Опасное и обоюдоострое, оно ранит обоих участников разговора. Поэтому прибегать к критике следует лишь в крайних случаях и только при соблюдении следующих рекомендаций:

а) для более спокойного реагирования вашего собеседника на критику необходимо создать благоприятный психологический фон ее восприятия. Главное правило здесь состоит в том, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением. Очень хорошо использовать фразы следующего типа: «Я благодарен вам за то, что вы с присущей вам прямоотой поставили этот вопрос. Однако...», «Ваши слова показывают, что вы искренне переживаете за исход дела. И все же...», «В ваших словах есть рациональное зерно. Но, с другой стороны...»;

б) прежде чем критиковать, укажите на собственные ошибки. Вашему собеседнику будет психологически легче выслушать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что сам не безупречен;

в) разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны. Это хороший способ «обезоруживания» оппонента;

г) если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им понять, что идея, которую вы излагаете, принадлежит этим людям.

6. *Речь.* Профессионалы утверждают, что в деловой беседе убеждают не столько аргументы, сколько форма их подачи. Тон и темп речи, логические паузы – очень хорошие средства, помогающие эффективно строить коммуникативное взаимодействие. Поэтому в общении пользуйтесь следующими рекомендациями:

а) изменяйте тон голоса, ведь монотонность «усыпляет», рассеивает внимание. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне;

- б) изменяйте темп речи – это придает ей выразительность;
- в) делайте паузу до и после важной мысли;
- г) регулируйте громкость речи. Снижение громкости в «важном» месте разговора – лучший способ привлечь внимание.

7. *Слова-ловушки*. В ходе деловой беседы следует избегать:

а) слов-паразитов: *так сказать, вот, ну, значит, как говорится, вообще-то, в общем-то, короче* и т. п.;

б) обидных слов;

в) слов «по случаю». Следует избегать высказываний типа «*Я не специалист*» (даже если вы действительно не специалист), «*Я, конечно, не оратор*» (такие слова может позволить себе только профессиональный оратор, да и то в строго определенных случаях). Когда вы говорите это, у вашего собеседника может возникнуть вопрос, стоит ли вас слушать дальше. Кроме того, совершенно недопустимы высказывания типа «*Давайте быстренько обсудим с вами...*», «*Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам*». Если вы говорите так, то вы показываете, насколько неважен для вас разговор и обсуждение проблемы, не говоря уже о вашем собеседнике.

Таковы основные правила «техники безопасности» делового общения.

Исключительно важными коммуникативными навыками в деловой беседе являются: а) *активное слушание*; б) *формулирование и постановка вопросов*.

#### Правила продуктивного слушания

1. Старайтесь сдерживать себя при попытке прервать собеседника (что чрезвычайно трудно!).

2. Проявляйте внимание при слушании.

3. Повторите своими словами и про себя высказывание собеседника.

4. Избегайте поспешных выводов.

5. Реагируйте спокойно.

6. Не лицемерьте. Не нужно притворяться. Лучше тактично попросить собеседника обратиться к фактам.

7. Не отвлекайтесь. Хорошего слушателя не отвлекает ничего, он либо сядет так, чтобы ничего не видеть, либо сконцентрирует внимание только на словах партнера.

8. Следуйте за главной мыслью, не отвлекайтесь на частности.

9. Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять явно доминирующее положение в любой ситуации, – чаще всего плохой слушатель.

10. Приспосабливайте темп мышления к речи и темп речи к мышлению. Скорость мышления в 3–4 раза превышает скорость речи. Когда мы слушаем собеседника – мы не пассивны, наш мозг усиленно работает.

Во время слушания необходимо: суммировать все сказанное; спросить себя, те ли факты вы выбрали для анализа; спросить себя, объективна ли ваша точка зрения; выяснить (не у партнера), действительно ли он говорит вам самое главное или «утопил», «заболтал» суть дела; подготовить контраргументы.

Продуктивное слушание является подлинным, настоящим слушанием. Вместе с этим следует учесть, что как коммуникативное действие оно имеет, по крайней мере, два вида (две формы):

1. *Нерефлексивное слушание*. Оно является более простым по форме. Его можно было бы назвать *неотражающим*, или *«впитывающим»*, слушанием. Прибегая к нему, нужно всего лишь уметь использовать следующие психологические «инструменты»:

- а) внимательное молчание;
- б) кивание головой;
- в) минимальная словесная реакция типа «Хм» или «Ага».

Чуть более сложный вариант нерефлексивного слушания включает в себя развернутые, но не содержащие оценки или суждения сигналы реакции («Так-так...», «Понимаю», «А дальше?», «Надо же!»).

2. *Рефлексивное (или «отражающее») слушание*. Оно отличается от нерефлексивного установлением более отчетливой обратной связи и так же не включает элементов оценки или осуждения. В обратной связи участвуют следующие элементы:

1) сигналы, требующие пояснения. Просьба дать пояснения направлена на то, чтобы получить дополнительные факты, мысли от говорящего. Зачастую, одной такой реакции достаточно, чтобы привлечь внимание говорящего к тому, что он выражается недостаточно ясно. И если после сигнала, требующего уточнения, следует новое дополняющее и разъясняющее сообщение, то это значит, что он «сработал». Например: «Не могли бы вы пояснить это ... (с помощью какого-то примера)?», «Что вы имеете в виду?», «К сожалению, я не все понял...», «Не могли бы вы повторить...?», «Может быть, вы сформулируете это иначе?»;

2) сигналы пересказывающие. Пересказ – сигнал, который очень часто следует за сигналом разъяснения. Суть его в том, что мы излагаем и как бы возвращаем говорящему суть его сообщения, для того чтобы он мог оценить, правильно ли мы его поняли. Важно пересказать услышанное своими словами, не пытаясь механически его копировать, – иначе смысл сообщения останется нераскрытым. В качестве такого сигнала вполне уместны следующие фразы: «Вы имеете в виду, что ...», «Если я вас правильно понял, то ...», «Значит, с вашей точки зрения, ...», «Итак, вы полагаете (считаете), что ...», «Иными словами, вы думаете, что ...»;

3) обобщение (резюмирование). Этот сигнал помогает связать части в единое смысловое целое. С его помощью вы даете говорящему понять, что восприняли сообщение целиком. И одновременно контролируете себя – убеждаетесь, что уловили все, а не часть сказанного (как правило ту, которую хотели или ожидали услышать). Обобщение особенно уместно и даже необходимо в следующих ситуациях:

- а) в ходе дискуссий, в которых обсуждается более двух точек зрения;
- б) при коллективном решении вопросов;

в) когда обсуждение вопроса затянулось и суть начинает ускользать, утопать в мелочах.

Обобщения могут быть выражены слушателем следующими фразами: «*Обобщая то, что вы сказали ...*», «*До сих пор мы рассматривали...*», «*Итак, если я вас правильно понял, ваша основная мысль сводится к следующему...*»;

4) реакция, отражающая чувства. Ее специфика в том, что она может включать элементы уже рассмотренных реакций, однако особое ударение делается на отражение тона говорящего, на его чувства. Мы выражаем собеседнику сочувствие. Единственное, чего не следует делать это заявлять: «Я знаю, что вы чувствуете». Чаще всего это только огорчает говорящего, который, может быть, и сам не знает толком, что чувствует. Лучше, если вы просто назовете (обозначите) выражаемые чувства. Например: «Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, огорченным и т. д.)», «Вы вроде бы огорчены...», «Вы переживаете...», «Представляю, как вам тяжело ...», «Бедняга, тебе так досталось ...».

Не менее важным компонентом искусства общения является умение задавать вопросы. Оно требует, чтобы вы владели речью, были чутки к коммуникативным проявлениям партнера (особенно к невербальным), отличали правдивые ответы от уклончивых. Умение задавать вопросы играет чрезвычайно важную роль в любой деловой беседе. Убедитесь сами, ведь спрашивать – это:

а) обеспечивать «взаимопроницаемость», т. е. делать свою систему ценностей проницаемой для партнера, одновременно проясняя его систему;

б) приобретать сведения, выражать сомнение, критически мыслить, обнаруживать собственную позицию, оказывать доверие собеседнику, интересоваться сказанным, проявлять терпимость и показывать, что вы готовы уделить разговору необходимое время;

в) проявлять интерес к личности собеседника. Пренебрегать вопросами, не задавать их в свое время – значит, открывать путь догадкам и всевозможным умозрительным построениям, создавать впечатление о других, приписывая им те или иные качества, достоинства и недостатки. Отказываясь или не умея при помощи вопросов выяснить намерения партнеров, мы невольно строим предположения, а затем подгоняем поведение партнеров под нами же выдуманную схему. Из-за этого достаточно часто возникают недоразумения и конфликты.

Как овладеть умением задавать вопросы? Для этого надо пройти следующие этапы:

1) овладеть правилами построения внутреннего диалога;

2) овладеть основными видами вопросов во внешнем диалоге.

Рассмотрим сначала *внутренний диалог*. Его основой является вопрос.

Для всестороннего, системного охвата ситуации требуется соответствующий набор вопросов. Таких наборов (вариантов) существует два.

*Вариант 1.* Еще античная риторика знала семь классических вопросов, способных упорядочить внутренний диалог: *Что? Кто? Какими средствами? Где? Почему? Как? Когда?* Этот последовательный ряд позволяет охватить всю проблемную ситуацию для ее словесно-логического анализа.

*Вариант 2.* Для анализа проблем необходим набор из шести вопросов, список которых выглядит так:

- 1) факты (*Каковы факты, относящиеся к данной ситуации?*);
- 2) чувства (*Что я чувствую по отношению к ситуации в целом? Что могут чувствовать другие?*);
- 3) желания (*Чего я хочу в действительности? Каковы желания других?*);
- 4) препятствия (*Что мешает мне? Что мешает другим?*);
- 5) время (*Когда и что следует делать?*);
- 6) средства (*Какие средства имеются у меня и других для решения этой проблемы?*).

Далее рассмотрим *внешний диалог*. Давно замечено, что для поддержания беседы лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Ясно, что тот, кто спрашивает, является лидером в диалоге, это во-первых. Во-вторых, самим вопросом вы показываете, что хотите участвовать в общении и обеспечиваете его течение и углубление. В-третьих, спрашивая, вы выражаете свой интерес к собеседнику, свое стремление установить с ним позитивные отношения.

Вопросы внешнего диалога могут иметь следующие формы:

1) информационные вопросы – это вопросы, построенные так, чтобы вызвать содержательные ответы (мысли, суждения, изложение фактов, позиций и т. д.). Они не направлены на получение односложных ответов, они «открытые». «*Какие меры вы приняли?*» – вот пример открытого информационного вопроса;

2) зеркальные вопросы подразумевают повторение с вопросительной интонацией части утверждения собеседника. Они строятся следующим образом:

а) в любой фразе вашего собеседника есть ключевое слово, выделенное интонационно. Например, во фразе «*Никогда больше не поручайте мне этого!*» ключевыми словами могут быть и «*никогда больше*», и «*мне*», и «*не поручайте*». Смысл утверждения зависит от ключевого слова. Первое, что вы должны сделать, – это выделить ключевое слово;

б) вопрос начинается с повторения ключевого слова с вопросительной интонацией;

в) далее следует позитивное утверждение, заставляющее партнера реагировать;

3) эстафетные вопросы – это вопросы, направленные на опережение. Они требуют способности схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его на дальнейшее раскрытие позиции. Например: «*Этим вы хотите сказать, что...?*», «*Наверное, из этого следует, что...?*».

### **Технология проведения совещаний**

Совещание – едва ли не самый распространенный метод обсуждения и решения проблем.

Правила подготовки и проведения совещания включают следующие действия: подготовка повестки дня; определение круга участников; определение времени проведения совещания.



Рассмотрим правила проведения совещания. Главная цель председательствующего – по всем вопросам повестки дня найти оптимальное решение за минимальное время. Исходя из этой цели, он должен обеспечить:

- а) отдачу от каждого участника;
- б) конструктивный характер обсуждения.

Существует несколько рекомендаций, позволяющих решить эту задачу:

1) порядок выступлений должен быть таким, при котором их очередность будет обратной служебному положению выступающего. В этом случае над участниками с более низким статусом не будут довлеть мнения вышестоящих коллег;

2) каждый участник должен быть поставлен перед необходимостью высказаться;

3) председательствующий обязан регулировать направленность и деловитость выступлений, не допуская отклонений в сторону, затягиваний, бессмысленных пререканий. Если в ходе обсуждения выясняется, что вопрос не подготовлен, то необходимо решительно снимать его с обсуждения. Само собой разумеется, что все проявления некорректности, грубости, безапелляционности не должны оставаться без внимания;

4) председательствующий, зная характеры участников совещания, может (конечно, не привлекая к этому внимания) рассадить участников так, чтобы напротив друг друга не оказались те, кто может «взорваться», т. к. установлено, что при прочих равных условиях чаще конфликтуют люди, сидящие напротив друг друга, и реже – те, что сидят рядом;

5) соблюдение процедурных моментов (регламента) является обязанностью председательствующего. Для ограничения времени выступлений можно использовать песочные или шахматные часы;

б) через 40–50 минут работы следует делать перерывы. Они нужны, во-первых, для отдыха, а во-вторых, во время перерывов – в иной, непринужденной обстановке, в частных «кулуарных» беседах – работа над темой совещания продолжается;

7) решение по каждому вопросу следует доводить до согласованной письменной формулировки, включающей в себя: содержание решения; сроки его выполнения; ответственного за выполнение решения.

Итоговый анализ совещания должен ответить на следующие вопросы:

1. Был ли оптимальным состав участников?
2. Были ли правильно определены места для участников совещания?
3. Достаточно ли заинтересованными были его участники?
4. Удалось ли ослабить противоречия между участниками совещания (сблизить их позиции)?
5. Появлялись ли непредвиденные блокирующие ситуации и как они нейтрализовались?
6. Стало ли ясным представление о проблеме (проблемах) после ее (их) обсуждения?
7. Принято ли оптимальное решение и спрогнозирован ли риск его реализации?

**Технология проведения переговоров.** Умение вести переговоры (и с положительным результатом!) – профессиональное менеджерское умение.

*Подготовка к переговорам* заключается в трех основных этапах: подготовка предложений; анализ позиции контрагента; анализ личности контрагента.

Психологическая позиция в ходе переговоров может быть представлена в виде одной из следующих стратегий:

- а) «выиграть/проиграть»;
- б) «выиграть/выиграть».

Стратегия «выиграть/проиграть» однозначно может быть определена как не продуманная, блокирующая, а вот стратегия «выиграть/выиграть», как правило, приносит успех. Первая стратегия явно ошибочна, вторая – конструктивна и результативна. Почему? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим каждую из них отдельно.

**СТРАТЕГИЯ «ВЫИГРАТЬ/ПРОИГРАТЬ».** Она базируется на устойчивом стереотипе сознания, суть которого можно выразить так: «Если кто-то выиграл, значит, кто-то другой проиграл». В нем есть правда; при игре в рулетку или на ипподроме все происходит именно так: если один выигрывает, другой проигрывает. Простейшие жизненные ситуации также вполне укладываются в эту схему: если одному досталось  $3/4$  торта, то другому достанется  $1/4$ . Поэтому позицию «выиграть/проиграть» можно было бы назвать «рулеточной позицией». Ее использование приводит к тому, что соглашения (результаты переговоров) либо вообще не достигаются, либо являются ненадежными.

Ложность этой позиции становится ясной, если иметь в виду следующие обстоятельства:

- 1) переговоры – не игра в рулетку;
- 2) у вас есть ресурсы времени (сегодня может выиграть один, а завтра другой, и оба останутся в выигрыше) и ресурсы средств (этот торт не единственный).

**СТРАТЕГИЯ «ВЫИГРАТЬ/ВЫИГРАТЬ».** Эта стратегия исходит из того, что оба партнера имеют сходные ресурсы. Суть ее очень хорошо выразил один американский дипломат, сказав: «Если у меня есть одно яблоко и у вас есть одно яблоко, и мы обменялись ими, то в результате у каждого из нас есть по одному яблоку. Если у меня есть идея и у вас есть идея, и мы обменялись ими, то в результате у каждого из нас есть по две идеи».

Кто в этом случае выигрывает? Оба. Кто проигрывает? Никто. Так что далеко не всегда выигрыш одного есть проигрыш другого.

Однако все это – стратегия. Проблема состоит в том, как и какими средствами ее реализовать.

Психологи Р. Фишер и У. Юри разработали метод, который они назвали **методом принципиальных переговоров**. Эффективность этого метода проверена практикой.

Рассмотрим подробнее метод принципиальных переговоров. Он основан на четырех основных разграничениях: люди и предмет (разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров); цели и интересы (разгра-

ничение целей переговоров и интересов участников); варианты (разграничение решений и возможностей); критерии (разграничение критериев, субъективных и объективных).

*Люди и предмет.* Будьте готовы решать проблему, разбираться с ней, а не с людьми. Оптимальная стратегия состоит в партнерском отношении друг к другу и в совместных поисках справедливого соглашения, удовлетворяющего всех. Участник переговоров прежде всего человек. Ваша неспособность или нежелание относиться к нему как к личности с ее индивидуальными особенностями может катастрофически отразиться на результате. Помните! Под влиянием человеческого фактора обе стороны, выдвигая требования, принимая или не принимая их, как правило, не разграничивают проблему и партнера. Даже в семье замечания типа «В кухне беспорядок», сделанные с целью просто обозначить проблему, могут быть восприняты как личное обвинение и даже оскорбление.

*Цели и интересы.* Позиции и интересы – не одно и то же. Ваша позиция в переговорах – это нечто, о чем вы приняли решение, а ваши интересы – нечто, что заставило вас принять решение. Исключительно важно помнить, что, «защитившись» на позициях, отождествляя их с интересами, мы зачастую блокируем возможности для достижения согласия. Для того чтобы договориться до разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Лучший способ для этого состоит в следующем: а) заявите о своих интересах; б) признайте интересы вашего собеседника; в) сформулируйте проблему и предложите решение, учитывающее интересы обеих сторон.

*Варианты.* Достаточно часто участники переговоров поступают как две сестры, поссорившиеся из-за апельсина: в конце концов они договариваются разделить его пополам, но одна из них съедает свою половину и выбрасывает корку, а вторая, наоборот, корку использует для пирога, но выбрасывает сам фрукт. Таким образом, очень часто участники переговоров заканчивают их, получив в итоге по половине фрукта, вместо того чтобы отдать корку одной стороне, а сердцевину – другой. Почему? Это происходит потому, что они совершают ошибки и тем самым закрывают возможности для поиска вариантов. Рассмотрим эти ошибки:

1) *преждевременное суждение.* Скоропалительные выводы никогда не бывают правильными. Если любой вариант отбрасывается с порога (без анализа), то в итоге ни одно предложение не будет принято, и пропадет желание обсуждать и предлагать варианты;

2) *поиск единственного ответа.* Нет ничего хуже, чем исходить из позиции «Есть два мнения – неправильное и мое». В стремлении найти единственное решение вы блокируете иные варианты, которые могут оказаться более эффективными;

3) *убеждение, что невозможно увеличить «пирог».* Хороший дипломат обязательно использует все возможности для того, чтобы увеличить «пирог», прежде чем разделить его;

4) *мнение о том, что «их проблемы нас не касаются».* В переговорах нет проблем «их» или «ваших» (любая проблема касается обеих сторон и должна быть решена общими усилиями).

*Критерии.* Участники переговоров достаточно часто исходят из субъективных критериев оценки предложений партнеров. В связи с этим возникает вопрос: можно ли использовать объективные, не зависящие от воли сторон критерии для оценки предложений и позиций партнеров? Не всегда, но можно. Например, у каждого из нас имеется собственное представление о справедливости и честности. Есть законы, инструкции, правила, существуют эксперты. Классический пример объективного критерия – способ деления пирога между детьми, когда один режет, а другой выбирает кусок.

Самый простой способ – до обсуждения проблемы договориться, при каких условиях (критериях) соглашение будет считаться справедливым, и не менять эти критерии в процессе обсуждения.

Во время переговоров их участники занимают различные позиции: одни придерживаются полной искренности, честности, открытости, уважения, другие стремятся к противоположному: проявляют скрытность, пытаются достичь своих целей за счет другой стороны, в том числе и путем обмана. В этих случаях говорят о недобросовестных приемах ведения переговоров. Если же человек пытается использовать оппонента, его личностные особенности и человеческие слабости для достижения корыстных целей, для «протаскивания» своей позиции, то в этом случае речь идет о манипулятивных приемах ведения переговоров.

Можно сказать, что все приемы недобросовестного проведения переговоров – это своеобразные виды манипуляций.

### **Практические задания**

1. На основании методических приемов деловой беседы, представить пример контакта по решению задачи делегирования (предмет делегирования – на выбор).

2. В приведенных ниже примерах определить ключевое слово.

*Никогда больше? Я был бы рад это сделать, но это не всегда возможно.*

*Не поручать? Что ж, я подумаю. Но я вам так доверяю и ценю вашу способность брать на себя решение задач.*

*Не поручать вам? Но есть ли еще кто-то, кто так же хорошо мог бы справиться?*

3. Используя стимульный материал совещания, предложить вариант принятия коллегиальных решений (вопрос – на выбор).

4. Описать конструктивную стратегию переговорного процесса со стороны руководителя IT-компании (тема переговоров – на выбор).

5. На основании методических приемов деловой беседы, представить пример контакта по решению задачи найма.

6. Используя стимульный материал совещания, предложить вариант распределения ответственности (тема – на выбор).

7. В рамках совещания на тему «Обсуждение плана развития персонала» построить вопросы разных типов: эстафетные, информационные, зеркальные.

8. Описать стратегию «выиграть/проиграть» переговорного процесса со стороны руководителя IT-компании (тема переговоров – на выбор).

9. Описать стратегию «выиграть/выиграть» переговорного процесса со стороны руководителя IT-компании (тема переговоров – на выбор).

Библиотека БГУИР

## Практическое занятие №6

### Интерактивные методы, используемые в работе центров оценки персонала

**Цель занятия:** приобрести навык применения интерактивных методов в управленческой деятельности.

**Содержание занятия:** инновационные игры как интерактивный метод управления; основные виды инновационных игр в работе центров оценки персонала: деловая игра «Организация производства», ролевая игра «Оценка рабочих результатов», ролевая игра «Прием на работу», ролевая игра «Аттестация»; разработка инновационной игры с использованием компьютера.

#### **Теоретические сведения**

#### ***Инновационные игры как интерактивный метод управления***

Под инновационной игрой подразумевается совокупность мероприятий, направленных прежде всего на обучение персонала мыслить перспективно, нестандартно, а также на обучение специальным методам и приемам ориентирования в нестандартных ситуациях.

Игра помогает приобрести навыки системного анализа ситуации, группового метода работы и умение активно взаимодействовать с окружающими.

Общими признаками инновационных игр являются:

- работа участников над решением «размытой», а не жестко структурированной задачи;
- групповая работа, в процессе которой вырабатывается непредсказуемый интеллектуальный продукт;
- возникновение феномена групповой сплоченности, ориентации на совместные ценности;
- формирование установки на инновационное поведение;
- в процессе выработки инновационного проекта резкое возрастание интереса участников к своим собственным профессиональным проблемам, решение которых они находят в работе группы;
- возникновение навыков совместного решения инновационных проблем;
- формирование потребности в деловом и межличностном общении участников игры.

Преимущества инновационных игр приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Сравнительные признаки традиционных  
и инновационных игр

Рутинные игры	Инновационные игры
1	2
Требуют обширной цифровой информации	Не требуют незнакомой участникам информации (каждый знаком с решаемой проблемой)

1	2
Ориентированы на рациональные действия участников	Ориентированы на личностную эмоциональную включенность участников
Закрытые для развития	Открытые, саморазвивающиеся
Решения predetermined	Решения неизвестны
Обучающие	Развивающие
Ориентированы на выработку навыков действий в стандартных ситуациях	Ориентированы на выработку навыков в нестандартных ситуациях

Для организации инновационных игр необходимо выполнение следующих условий:

- 1) участие руководителя высшего уровня;
- 2) проведение игры в непривычной для участников обстановке;
- 3) продолжительность – не менее пяти, максимальная – одиннадцать дней;
- 4) рабочий день – не менее 14 часов с перерывами на обед и ужин;
- 5) не разрешаются опоздания к началу работы и досрочный уход;
- 6) общая численность участников игры – 35–50 человек вместе с консультантами (по одному на каждые семь игроков);
- 7) численность группы – не более 9 человек, число групп составляет 3–6;
- 8) участники распределяются по группам равномерно с таким расчетом, чтобы творческий потенциал групп был примерно равным;
- 9) группы комплектуются с учетом пола, возраста, статуса, уровня образования;
- 10) желательно объединять в одной группе конфликтующих участников;
- 11) обычный день на игре включает следующие фазы: групповая работа, дискуссия, общение в «клубном режиме»;
- 12) в последней фазе организуются лекции и рекреационные формы деятельности.

Этапы игры: диагностика проблемы; анализ ситуации; формулирование проблемы; определение целей; выработка решений; разработка проблемы; формирование программы реализации проекта.

Организация инновационной игры предполагает также следующие принципы:

- 1) *системность*, заключающаяся в программировании и развертывании инновационной игры как целостной системы человеческой деятельности: выработка решений, группообразование, обучение;
- 2) *коллективная ответственность* консультантов и заказчиков за организацию и результат игры;
- 3) *единоначалие* руководителя игры;
- 4) *самопрограммирование*, позволяющее по ходу проведения инновационной игры вводить новые «правила», выбирать «формы и методы работы»;
- 5) *саморазвитие*. Инновационные игры как метод, учитывая развитие социальной среды и специфику конкретных задач, «выращивает» себя для реше-

ния все более сложных проблем. Каждая последующая игра не похожа на предыдущую;

б) *принцип контролируемой борьбы*, заключающийся в конкурсности и соревновательности групп;

7) *принцип развивающего обучения*, ориентирующий участников не на расширение объема знаний, а на освоение, разработку и поиск новых решений проблемных ситуаций. Задачи консультантов – не найти решение проблемы, а научить этому игроков.

Важный момент в проведении инновационной игры – понятие о норме. Обычно нормальным считается средний результат. Но в инновационной игре делается упор на достижение максимально возможных результатов и на высокий уровень подготовки. По ходу игры участники убеждаются, что используют свой творческий потенциал лишь в незначительной мере и учатся реализовывать свои скрытые возможности. При обучении в ходе инновационной игры целесообразно давать информацию большими объемами, формируя для человека информационно насыщенную среду. Мозг человека «атакуется» десятками тысяч бит информации, а дальнейшая работа заключается в актуализации, извлечении полученных данных из подсознания и налаживании каналов, по которым она становится доступной сознательному использованию.

Важным фактом при проведении инновационных игр является сознание личной заинтересованности в результатах работы или мотивирование. Консультанты помогают каждому игроку найти аспект, интересный лично ему и позволяющий преодолеть его собственные затруднения. Этот факт тесно переплетается с понятиями о норме в игре, поскольку игрок тем более стремится к максимизации усилий и, соответственно, результатов, чем сильнее он лично заинтересован в них. Основной эффект игры заключается в «перевороте» сознания сотрудников от традиционного способа мышления к инновационному. Человек освобождается от враждебной боязни перемен, от предрассудков, мешающих инновационному мышлению.

Инновационная игра позволяет посредством исследовательских процедур определять базовые социальные и другие условия для развития организации, посредством рабочего процесса (групповой работы) – вырабатывать наиболее перспективные стратегии этого развития и осуществлять начальные фазы реализации этих стратегий через развитие участников как носителей деятельности управления и через развитие самой этой деятельности.

Таким образом, инновационные игры являются незаменимым этапом подготовки менеджеров XXI века. В условиях неопределенности, непредсказуемости хода управленческих процессов иногда возникают ситуации, способствующие реализации профессионального и карьерного роста. Современный руководитель должен искусно использовать игровые технологии в управлении организацией и жаждащими развития индивидами.

Инновационная игра – это управленческая инновация, которая позволяет сочетать, комбинировать уже существующие методы активизации творчества с различными видами игр (даже спортивных!) и эффективно использовать этот



микс для решения некоторого комплекса технических, технологических, маркетинговых, организационных, финансовых, социальных проблем и задач современной экономики в целом.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности творческого и эмоционального включения участников в отношения, подобные действительным отношениям в производстве.

Кроме того, игровые методы обучения или деловые игры являются наилучшими методами характеристики инновационной активности (поведения) организаций.

Возможны два варианта использования реального производства в качестве учебного поля. Первый вариант: все остаются на своих местах; в условиях текущего производства ставится учебно-тренировочная задача и участники предпринимают действия по ее решению. Во втором варианте сохраняется текущая производственная обстановка, но меняются участники. Их задача заключается в том, чтобы обеспечить нормальное функционирование текущего производства. Существует множество разновидностей деловых игр: организационно-деятельностные (ОДИ); проектные; организационно-мыслительные; ориентированные на продукт; ориентированные на процесс; поведенческие/стратегические и др.

Для фирмы наиболее важным является умение персонала мыслить нестандартно. От персонала требуется не просто объединение в команды, а еще и умение работать в команде. По этим двум важным признакам следует выделить два основных вида игр, несущих наибольшую образовательную нагрузку, т. к. все остальные являются производными от них. Этими видами являются инновационные игры и ансамблевые игры.

*Назначение деловых игр.* Деловая игра наряду с другими методами обучения служит накоплению управленческого опыта близкого реальному, и, по существу, заменяет жизненный опыт «лабораторным», причем с помощью деловых игр это удастся сделать несколько лучше, чем при других методах познания. Игра, во-первых, достаточно реально имитирует существующую действительность; во-вторых, создает динамичные организационные модели; в-третьих, более интенсивно побуждает к решению намеченных целей.

Деловые игры в области обучения управленческим навыкам направлены на получение более обширного опыта по принятию решений в учебных лабораториях. Элементы риска, вводимые в деловые игры, дают возможность принимать решения в условиях недостаточной информации и производственной напряженности, что позволяет учащемуся (будущему менеджеру) принимать управленческие решения (часто рискованные) в моделируемых производственных ситуациях и накапливать умения и навыки без ущерба для реального производства в будущем. Такой опыт позволит будущему специалисту в реальной обстановке при необходимости принимать эффективные решения с минимальными потерями.

Другим назначением деловых игр является научное исследование. Если в основе игры лежит имитация производственных ситуаций, то при их адекватности реальным условиям метод становится удобным научным инструментом. Прежде всего, с помощью деловых игровых имитаций можно осуществлять поисковые эксперименты, т. е. исследовать производственные взаимосвязи путем варьирования соответствующих переменных имитационной модели в исследуемой области. Экспериментирование с производственными процессами возможно и на других имитационных моделях (например, при статистическом моделировании на компьютере), однако только в деловых играх исследуемыми элементами могут быть люди – работники производства. Участие людей в имитационных системах позволяет производить не только производственные эксперименты, но и социально-экономические и организационно-психологические.

Многие процессы в управлении производством носят качественный характер, а потому не отражаются в статистических данных. Восполнить этот недостаток в какой-то мере могут деловые игры. Направлениями исследований могут стать, например, отношения руководителей и исполнителей, групп и производственных подразделений относительно стимулов, интересов и целей в системе управления.

#### ***Основные виды инновационных игр в работе центров оценки персонала*** ***Деловая игра «Организация производства»***

Участники разбиваются на группы по четыре человека в каждой с целью организовать управление компанией и производство определенных изделий. Каждая группа по условиям игры наделяется стандартным капиталом, перечнем комплектующих деталей и образцами изделий, которые должны собираться из этих деталей по образцам. Участники должны определить наиболее эффективный способ использования имеющихся у каждой группы ресурсов, рентабельность производства каждого типа изделий, а также наилучшую схему организации производственного процесса.

Главная цель – максимизация прибыли. Цены на сырье, материалы и комплектующие меняются три раза (каждые 20 минут). Игра длится, как правило, один час.

Члены оценочной комиссии оценивают способность кандидатов к планированию, организации, контролю и умение адаптироваться к изменениям.

#### ***Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»***

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо на основании представленной ему информации о работнике заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным (подготовить вопросы к оцениваемому, продумать, как повысить уровень сотрудничества со стороны оцениваемого и т. п.). Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

#### ***Ролевая игра «Прием на работу»***

Кандидат выступает в роли начальника подразделения и должен провести интервью с человеком, желающим получить работу в данном подразделении.

Кандидату дается полчаса для изучения документов претендента. После проведения интервью кандидат должен дать устную оценку претендента и рекомендации о возможности его приема на работу.

Оценивается способность кандидата грамотно построить интервью, умение собрать необходимую информацию, работа с документами, коммуникативные способности, обоснованность оценки. Игра длится 1–1,5 часа.

#### *Ролевая игра «Аттестация»*

Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающими на себя роли руководителя и подчиненного. Два других члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступать в каждой роли. Рассмотрим схему проведения игры.

**Шаг 1.** Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться.

**Шаг 2.** Каждому участнику дается десять минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя.

1. Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?
2. Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?
3. Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?
4. Как вы можете помочь ему улучшить свою работу?
5. Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?
6. Каковы сильные и слабые стороны работника?
7. Выберите по меньшей мере одну сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования.
8. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

**Шаг 3.** Прочитайте «Руководство по проведению оценочного собеседования».

**Шаг 4.** Руководители проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют «Рабочую форму для наблюдателя».

**Шаг 5.** После завершения собеседования «руководитель» и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

**Шаг 6.** Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

**Шаг 7.** Обсуждение всей группой следующих вопросов: *Что вы узнали об оценочном собеседовании? Чему вы научились из данного упражнения?*

#### ***Разработка инновационной игры с использованием компьютера***

##### *Методическая сущность деловой игры*

В основе деловой игры лежит имитационный эксперимент. Отличие имитационного эксперимента от эксперимента реального состоит в том, что при имитации используется модель реального процесса, а не сам процесс.

*Методическую основу деловой игры* в учебном процессе составляют следующие положения:

– в деловой игре применяется численный метод, позволяющий использовать вычислительные процедуры. Математические модели, описывающие технологические, организационные и другие процессы, в игровой имитации подвергаются численному исследованию и на его основе принимаются количественные решения;

– использование компьютера – важного элемента деловой игры. Применение компьютера не является необходимым условием, однако его использование способствует успешной реализации имитационного процесса, обеспечивая ряд преимуществ: компьютер освобождает играющих от утомительных рутинных вычислений; позволяет достаточно быстро оперировать логическими и арифметическими действиями, необходимыми при расчетах математических моделей; может запоминать и хранить большое количество информации, необходимой для проведения деловой игры; используется в качестве генератора случайных чисел и случайных процессов;

– фактор времени, присутствующий и учитываемый в деловой игре, накладывает определенные условия на процесс и результаты игры. Изменение масштаба времени дает возможность сокращать до минут и часов длительность процессов, измеряемых в сутках, годах;

– деловая игра базируется на методе экспериментирования. Эксперимент, считающийся важнейшим инструментом исследований в физике, биологии и других естественных науках, становится возможным и при исследовании экономических явлений;

– наличие обратной связи в имитационной системе, благодаря многократному проигрыванию различных ситуаций, позволяет играющим, анализируя результаты, обучаться и в каждом последующем периоде принимать более эффективные решения;

– использование деловой игры в учебном процессе предполагает наличие в ней дидактических методов. В педагогике уже давно успешно используются дидактические принципы наглядности, активности, доступности, связи теории с практикой, научности, заинтересованности. Каждая учебная деловая игра в той или иной мере реализует эти принципы в соответствующие дидактики.

Одним из важнейших принципов обучения является связь теории с практикой, который реализуется в методах, увязывающих теорию с практикой, подтверждая практическое значение изучаемых явлений. В деловых играх, используемых в учебном процессе, эта связь обуславливается проблемным подходом к усвоению учебного материала, экспериментированием и конкретностью рассматриваемых ситуаций.

*Разработка деловой игры.* Изложенные выше методологические предпосылки позволяют обосновать некоторые теоретические положения и необходимую последовательность конструирования деловой игры:

– с учетом назначения деловой игры (обучение и исследование) приводится описание конкретной ситуации, основные проблемы и решения, вызывающие данную ситуацию;

– осуществляется формализация игры, в основе которой лежат экономико-математические методы. Количественные зависимости, описывающие закономерности изменения показателей данной конкретной ситуации и представляющие структуру имитационной игровой модели, позволяют наблюдать зависимость результатов деятельности системы от управляемых и неуправляемых величин. В общем виде имитационная модель состоит из переменных, параметров и критериев, которые в свою очередь могут быть целыми функциями, принятыми с ограничивающими условиями. Некоторые процессы описываются логическими операциями в виде алгоритмов и блок-схем. Случайные величины формализуются в виде математических зависимостей или генерируются непосредственно компьютером;

– устанавливается адекватность модели реальной ситуации. Этот процесс использует метод анализа и синтеза системы. Построение модели связано с упрощением реальной системы методом абстрагирования ее на части, затем отдельные упрощенные составные системы объединяются в единое целое с тем, чтобы создать модель, адекватную реальной конкретной ситуации. Точность формируемой имитационной модели и принятие решений во многом предопределяется достоверностью данных. Если данные представлены фактическими показателями прошлой деятельности, то их достоверность может быть оценена известными статистическими методами. Когда же необходимо использовать будущие данные, описанные качественно и количественно, возникает необходимость установления их достоверности. Экономические и социальные решения в основном нацелены на будущее, следовательно, ориентируются на использование априорной информации. Это обстоятельство определяет необходимость применения прогнозных данных.

Разработка системы стимулов, способствующих активизации участников игры, должна базироваться прежде всего на мотивах, вызванных положительными эмоциями, и в меньшей степени на отрицательных, т. к. последние тормозят мыслительную деятельность обучающегося.

Наиболее сложным и важным конструктивным элементом деловой игры является система стимулов, базирующаяся на реально действующих условиях в различных производственных организациях.

Компьютер является важным элементом деловой игры, обеспечивающим ряд преимуществ этому методу обучения: быстрое действие, способность накапливать и хранить большой объем данных, безошибочность, точность, наглядность получаемой информации, возможность проведения игры в режиме диалога «человек – компьютер», возможность имитации внешних воздействий и др. Для реализации имитационных моделей на компьютере необходима разработка соответствующих алгоритмов, программ и различных конструкций. Использование компьютера осуществляется на основе программного обеспечения. Все вычислительные процессы, связанные с текущими расчетами, программируются для конкретного компьютера, занятого в деловой игре.

Создание деловой игры завершается организационными положениями по проведению игры, включающими правила, которые могут быть либо едиными

для всех участников, либо дифференцированными. Правила включают ряд требований и условий, которых должны придерживаться играющие. Это, например, возможность общения между участниками, время, регламентированное для принятия решения на каждом этапе и др. Организация игры предусматривает описание лаборатории, технических средств, компьютера и оборудования рабочих мест участников.

*Главная цель деловой игры* состоит в том, чтобы предоставить в распоряжение учащихся, выбравших своей будущей профессией менеджмент, достаточно простое и доступное руководство, содержащее элементарное по отношению к алгоритмическим языкам изложение такого программного аппарата. С его помощью можно было бы производить любые аналого-логические преобразования массивов экономической информации и выводить таблицы-документы на принтер в удобном для визуального восприятия виде.

Формальные требования, предъявляемые к конкретным математическим знаниям студентов, работающих в условиях электронных таблиц, весьма скромны, они не выходят за пределы элементарных вопросов линейной алгебры и начальных сведений о массивах, компьютере, экономике. Математические рассуждения просты, но затем они складываются в довольно сложную логическую структуру.

В каждой работе основное внимание обращается на организационный, информационный и алгоритмический аспекты, бегло затрагивается программный. Деловая игра рассчитана на студентов, умеющих логически мыслить, и учит держать в поле внимания одновременно достаточно большое число элементов, отделяя главные от второстепенных. Длительность процесса поиска решений является показателем того, как студент соблюдает правило поиска максимумов и минимумов, умеет пользоваться правилами перебора. Оценка за выполнение деловой игры имеет три составляющие: продолжительность расчетов; качество расчетов; умение общаться с компьютером.

Таким образом, деловые игры, базирующиеся на применении современных компьютеров, позволяют имитировать совокупность управляемых и неуправляемых процессов, обеспечивая в ускоренном масштабе взаимосвязанную последовательность близких к реальным ситуаций, происходящих в повседневной жизни. Студентам предлагается на основе конкретной, постоянно изменяющейся ситуации выработать управленческие решения, которые немедленно учитываются компьютером при моделировании следующих этапов развития. Это создает условия для оценки эффективности тактики управления, выбранной студентом, способствует ее совершенствованию и закреплению практических навыков.

В ходе деловой игры с использованием компьютера осуществляется связь отдельных сторон производственно-хозяйственной деятельности фирмы и их влияние на конечный результат работы, возможность выделения основных и второстепенных связей в производственной ситуации, технические возможности вычислительной техники и эффективность ее применения для исследования и управления. Планирование деятельности по нескольким показателям, а затем

отчетность по каждому из них отражает оценки различных сторон работы фирмы. Суть этих оценок состоит в противоречии между сегодняшней выгодой и эффектом в будущем. Взаимосвязь между запланированными показателями и отчетностью по ним наделена чертами конфликта. Для принятия оптимальных решений в таких ситуациях нужны специальные знания.

### **Практические задания**

1. Описать возможный стимульный материал пошаговой работы в ролевой игре «Прием на работу» (тема игры – на выбор).

2. Представить сценарий игры «Оценка рабочих результатов» в IT-компании (тема игры – на выбор).

3. Представить сценарий ролевой игры «Организация производства» (тема игры – на выбор).

4. Разработать деловую игру по текущей управленческой задаче делегирования.

5. Разработать деловую игру по текущей управленческой задаче целеполагания.

6. Описать возможный стимульный материал пошаговой работы в ролевой игре «Переговоры» (тема игры – на выбор).

7. Описать возможный стимульный материал пошаговой работы в ролевой игре «Совещание» (тема игры – на выбор).

8. Описать возможный стимульный материал пошаговой работы в ролевой игре «Деловая беседа» (тема игры – на выбор).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аверин, А. Н. Социальная информация и ее роль в управлении : учеб. пособие / А. Н. Аверин. – М. : АНХ, 1985.
2. Агеев, В. С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / В. С. Агеев, Т. Ю. Базаров, В. В. Скворцов. – М. : МГУ, 1986.
3. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПК ГС, 1995.
4. Базаров, Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – М. : ИПК ГС, 1995.
5. Блэк, С. PR: международная практика / С. Блэк. – М. : Издательский дом «Довгань», 1997.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 1999.
7. Грейсон, Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991.
8. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Э. С. Гроув. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
9. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001.
10. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 1997.
11. Дизель, П. М. Поведение человека в организации / П. М. Дизель, У. М. Раньян. – М. : Фонд за экономическую грамотность, 1993.
12. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
13. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело Лтд, 1993.
14. Кабаченко, Т. О. Психология управления / Т. О. Кабаченко. – М. : Педагогическое общество России, 1996.
15. Катлип, С. М. Паблик рилейшнз. Теория и практика : учеб. пособие / С. М. Катлип, А. Х. Сентер, Г. М. Брум ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2000.
16. Климов, Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – М. : Институт практической психологии, 1996.
17. Малиновский, П. В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр / П. В. Малиновский // Управленческие нововведения и игропрактика. – М. : Институт социологии РАН, 1990.
18. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастербук. – М. : ИНФРА-М, 1996.
19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994.



20. Михайлов, Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф. Б. Михайлов. – Казань : Издательство Казанского финансово-экономического института, 1994.
21. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер-Юг, 2000.
22. Пронников, В. А. Управление персоналом в Японии / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М. : Фонд имени И. Д. Сытина, 1989.
23. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, 1989.
24. Татарников, А. С. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. С. Татарников. – М. : НПО ПИК, 1992.
25. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995.
26. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / под ред. Ю. М. Забродина, Н. А. Носова. – М. : Магистр, 1997.
27. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
28. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М. : Экономист, 1996.
29. Flamholtz, E. G. Human Resource Accounting / E. G. Flamholtz. – N.-Y. : Jossey-Bass, 1985.
30. Jefkins, F. Public relations / F. Jefkins. – London : M&E, Pitman publishing, 1998.
31. Pepper, G. L. Communicating in Organizations: A Cultural Approach / G. L. Pepper. – McGraw-Hill, Inc., 1995.

*Учебное издание*

**Шлыкова Татьяна Юрьевна**

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

ПОСОБИЕ

Редактор *Е. С. Чайковская*

Корректор *Е. И. Герман*

Компьютерная правка, оригинал-макет *М. В. Гуртатовская*

Подписано в печать 03.03.2015. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».  
Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. 4,53. Уч.-изд. л. 4,6. Тираж 50 экз. Заказ 134.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования  
«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий №1/238 от 24.03.2014,

№2/113 от 07.04.2014, №3/615 от 07.04.2014.

ЛП №02330/264 от 14.04.2014.

220013, Минск, П. Бровки, 6