

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
(структурное подразделение)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕХНОЛОГИЯ
ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА»**

по направлению подготовки

38.03.03. Управление персоналом

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

квалификация выпускника **«бакалавр»**

Симферополь 2019

Разработали :

Якушев А.А., Верна В.В., доцент кафедры управления персоналом, к.э.н., доцент

Якушев А.А., Верна В.В., 2019
© ФГАОУ ВО «Крымский федеральный
университет имени В.И. Вернадского», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы оценки персонала в современных условиях крайне высока, так как уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияют на достижение целей организации, таких как максимальная прибыль, способность к конкурентной борьбе, обеспечение социального благополучия работников.

Целью дисциплины «Технология диагностики и оценки персонала» является приобретение знаний о теоретических основах оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки в современных компаниях.

Задачами дисциплины являются: формирование понимания оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте; объяснение технологии процедуры оценки; рассмотрение инструментов оценки персонала; изучение современных методик оценки персонала, определение их основных преимуществ и недостатков; ознакомление с психологическими методами оценки персонала; выделение основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения.

ПК-3 - знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- знать

- теоретические основы оценки персонала;
- методические и методологические аспекты оценки персонала в кадровом менеджменте;
- практические аспекты применения оценки персонала в современных компаниях;

- *уметь*

- разрабатывать инструменты оценки (анкеты, опросники, оценочные листы, оценочные шкалы и т.д.);
- составлять перечень оценочных критериев для различных должностей в компании, формировать «профессиограмму профессии»;
- применять базовые методики в оценке кадров;
- разрабатывать схему процедуры оценки и планировать ее основные этапы;

- *владеть навыками*

- оценки потенциальных кандидатов, их личностных особенностей и деловых качеств;
- проведения оценки результативности труда сотрудников компании;
- анализа полученных в ходе процедуры оценки данных для принятия дальнейших кадровых решений;

- быть компетентным

- в области эффективной оценки кадров, построении системы оценки персонала в компании.

Содержание практикума по дисциплине «Технология диагностики и оценки персонала» определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями преподавателя.

Работа обучающихся в ходе проведения практических занятий обеспечивается системой учебно-методических средств, предусмотренных для изучения учебной дисциплины «Технология диагностики и оценки персонала»: учебниками, учебными и методическими пособиями, методическими материалами для самостоятельной работы обучающихся, конспектом лекций, периодическими изданиями и тому подобное. Организуется она с соблюдением ряда требований:

- предоставление детальных методических рекомендаций по выполнению работы;
- обеспечение возможности творческого подхода в выполнении работы, не ограничивая образовательный процесс выполнением стандартных задач;
- поддержка в процессе выполнения самостоятельной работы постоянного взаимодействия между преподавателем и обучающимися.

Выполнение обучающимися практических заданий в ходе изучения дисциплины «Технология диагностики и оценки персонала» направлено на формирование компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Таким образом, четко спланированная и рациональная организация работы обучающихся в ходе практических занятий приводит к оптимизации их умственной деятельности, что дает возможность не столько «впитывать» знания, сколько самостоятельно «создавать» их для себя, а именно этого требует объективный ход развития общества и специфика современной системы обучения.

Для формирования вышеперечисленных компетенций, умений, навыков и предназначен настоящий практикум. Словарь основных терминов, примерные вопросы для подготовки к итоговой аттестации и список рекомендуемых источников помогут обучающимся глубже изучить проблему диагностики и оценки персонала.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Содержание темы. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте. Понятие и сущность оценки персонала. Понятия «оценка» и «аттестация» персонала. Понятие субъекта, объекта, критерия и системы оценки. Понятие валидности оценочного метода. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала. Классификация систем оценки персонала.

Основные термины темы: диагностика персонала, оценка персонала, аттестация персонала, субъект оценки, объект оценки, предмет оценки, критерий оценки, метод оценки, оценочный инструмент, процедура оценки, система оценки персонала, валидность, достоверность метода, задачи оценки персонала, функции оценки персонала, цели оценки персонала, принципы оценки персонала

Контрольные вопросы

1. В чем заключается роль оценки в управлении персоналом организации?
2. С какими кадровыми технологиями связана оценка персонала?
3. Можно ли компании обойтись без процедуры оценки персонала?
4. Назовите основные задачи оценки персонала в организации.
5. Какие главные цели преследует оценка персонала как технология кадрового менеджмента?
6. Охарактеризуйте содержание функций оценки персонала.
7. Как менялась роль оценки персонала с изменением роли индивида в организации?
8. Проанализируйте принципы, на которых должна выстраиваться система оценки персонала.
9. Приведите основные отличия понятий «оценка персонала» и «аттестация».
10. Что такое объект, субъект, критерий и метод оценки?
11. В чем отличие «валидности» и «достоверности» оценочного метода?
12. В чем заключаются основные функции оценки персонала?
13. Перечислите основные принципы оценки персонала в современной компании.
14. Каковы основные классификации систем оценки персонала?

Практическое занятие 1. Понятие и сущность оценки персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания теоретических основ диагностики и оценки персонала организации, построения системы оценки персонала предприятия и разработки критериев оценки.

Методический раздел

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Центр профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг» в РФ уже более 13 лет является лидером в предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в СНГ. За этот период в Центре прошли обучение более 15 тыс. специалистов ведущих компаний России и других стран СНГ.

За три года существования учебно-тренинговый Центр превратился из объединения трех партнеров в мощное учебное заведение, которое реализует более 50 программ профессионального обучения по следующим направлениям: управленческий учет и бюджетирование; внутренний контроль и аудит, управление рисками; финансовое планирование и анализ; оценка бизнеса и корпоративные финансы и т. п. Обучение проводят квалифицированные преподаватели-консультанты, имеющие богатый практический опыт, а также квалификации АССА, МВА.

Директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей и специалистов, предлагая различные курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению директора Центра, тот период развития организации, когда все работники пытались «жить работой», а проблемы друга были для всех близкими, давно закончился. Компания переросла этап неформальной организации и назрела необходимость внедрения более действенных методов оценки работы персонала.

Задание.

1. Постройте «дерево целей» в сфере управления персоналом Центра.
2. Предложите директору систему методов оценки работы сотрудников учебного Центра.
3. Определите сущность, этапы осуществления и место системы управления персоналом на современном предприятии.

Ситуационная задача 2. В одном из средств массовой информации был напечатан рассказ женщины, которая сменила место работы. Придя в новый коллектив, она пыталась сделать все, чтобы ее там приняли как свою. Однако реакция коллектива была противоположной. Она, не выдержав психологического

напряжения, расплакалась. Такой ее увидела одна из сотрудниц, которая, кстати, не принимала участия в преследовании» новенькой.

- Слушай, — сказала она, — открою тебе один секрет: нужно меньше говорить и больше прислушиваться. Не спеши как-либо демонстрировать свои умения. Кроме того, в своем стремлении произвести впечатление ты пытаешься любой ценой не допускать ошибок. А как их можно не допускать, если ты много чего не знаешь из специфики нашей работы и жизни коллектива? Поэтому, стараясь не допускать ошибок, ты нервничаешь и делаешь их еще больше. И последнее — ты еще не допустила столько ошибок, чтобы их нельзя было исправить. В этом можешь рассчитывать на меня».

Этот разговор стал для нее поворотным. Она меньше обращала внимания на упреки коллег, и замечаний в ее адрес стало меньше.

Вскоре появились успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Презрительное отношение сотрудников изменилось на уважение. Однако назрела новая непростая для нее ситуация. Начальница отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Генеральный директор предложил на освободившееся место ее, хотя по всем данным его должна бы была занять сотрудница, которая первой ее поддержала.

Задание.

1. Как поступить сотруднице, которой предложили более высокую должность?

2. Правильно ли поступил генеральный директор?

3. Что бы вы сделали, будучи на месте генерального директора: предложили бы должность одной из этих сотрудниц, совсем другому лицу или провели бы аттестацию работников, чтобы определить наиболее подходящую кандидатуру?

Ситуационная задача 3. Ресторан «Астория», расположенный в небольшом курортном городке, создан как общество с ограниченной ответственностью в 2012 году. Сфера деятельности - оказание услуг общественного питания. Организационная форма предприятия - бар-ресторан.

Предприятие на сегодня является конкурентоспособным, поскольку в бар-ресторан заходят посетители, которые приезжают в город не только отдохнуть, но и на лечение. Работники ресторана достаточно квалифицированные, часть из них закончили специальные подготовительные курсы, имеют образование в сфере общественного питания, а официанты и бармены владеют одним из иностранных языков. Текучести кадров в ресторане нет, работники в основном увольняются, когда решают учиться в другом городе (с отрывом от производства). С другой стороны, объемы предоставляемых услуг предприятием ежегодно растут, поэтому на сезон потребность в новых кадрах возрастает. Такая ситуация поставила перед руководством ресторана проблемы проведения качественной деловой оценки работников при первичном и текущем отборе на должности, а также разработку соответствующих критериев.

В табл. 1.1 приведен фрагмент штатного расписания предприятия.

Таблица 1.1 - Фрагмент штатного расписания ООО «Астория»

Должность	Кол-во должностей, ед.	Должностной оклад, руб.	Фонд оплаты труда, руб.
Директор	1	65000	65000
Зам. директора по производству	1	55000	55000
Зав. производством	1	45000	45000
Зав.складом	1	40000	40000
Главный бухгалтер	1	39000	39000
Главный технолог	1	39000	39000
Администратор	1	30000	30000
Технолог общепита	1	29000	29000
Экономист	1	28000	28000
Бухгалтер	1	25000	25000
Кассир	1	22000	22000
Оператор	2	22000	44000
Шеф-повар	1	38000	38000
Повар	3	22000	66000
Бармен	2	23000	46000
Официант	6	20000	120000
Гардеробщик	1	18000	18000
Водитель	1	25000	25000
Уборщица	1	15000	15000
ВСЕГО:	28		?

Задание.

1. Заполните табл. 1.2, определив перечень должностей, относящихся к разным категориям.

Таблица 1.2 - Критерии оценки различных категорий должностей персонала

№ п/п	Категория должности	Название должностей	Перечень критериев		
			деловые	профессиональные	личностные
1.	Руководители	Директор			
2.		Зам. директора по производству			

2. Сформулируйте и запишите критерии оценки разных категорий персонала.

3. Обоснуйте различия между критериями оценки различных должностей. Как связана заработная плата работников с критериями их оценивания?

Ситуационная задача 4. Совершенствование системы оценки персонала.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической

схеме - ежегодная аттестационная собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценки.

Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее при снятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада;
- 75% руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации.
3. Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

Практическое занятие 2. Формирование системы оценки персонала предприятия (2 часа)

Цель занятия - приобрести навыки формирования эффективной системы оценки персонала предприятия; научиться проводить квалифицированную оценку руководителя кадровой службы организации.

Методический раздел

Решение комплексной задачи

Исходные данные. ОАО «Ростелеком» было создано 5 января 2000 г. Сегодня в состав общества входит 32 филиала, в том числе 27 региональных с 373 отдельными структурными подразделениями. В открытом акционерном обществе сформирована двухуровневая централизованная вертикальная система управления;

функционируют организационные специализированные структуры по эксплуатации первичной сети связи; эксплуатации местных сетей связи и радиофикации, обслуживания пользователей и продажи услуг.

Основными структурными подразделениями по управлению персоналом в Обществе является департамент управления персоналом и департамент организации и оплаты труда, численность работников которых составляет, соответственно, 38 и 23 человека. Возглавляет эти подразделения заместитель председателя правления по вопросам труда и управления персоналом. На него возложены функции набора и отбора работников на вакантные должности, а также их социального и профессионального развития, подготовки кадрового резерва, аттестации управленческого персонала, высвобождение работников из организации, осуществления профориентационной работы, учета кадрового состава, ведение системы кадрового делопроизводства.

На сегодня сотрудниками департамента не выполняется ряд функций, предусмотренных Положением о структурном подразделении, а именно: планирования и прогнозирования кадрового состава; анализ степени соответствия деловых и профессиональных качеств работников требованиям занимаемых должностей; планирование и маркетинг персонала; анализ взаимоотношений в коллективе; выявление причин конфликтных ситуаций и их предупреждение; предотвращение стрессовых состояний работников; управление карьерой и служебно-должностным продвижением работников; расчет дополнительной потребности в персонале; проведение качественной деловой оценки при отборе на вакантные должности; разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом и т. п. Таким образом, департамент управления персоналом не выполняет большинства возложенных на него стратегических функций по управлению персоналом.

Современный опыт ведущих предприятий России по внедрению эффективной системы управления персоналом свидетельствует, что первым этапом этой важной стратегической задачи должно стать создание нового подразделения и определение основных должностей работников в нем. Задача является стратегически важной как для руководителя службы лично, так и для его заместителя по вопросам труда и управления персоналом (в дальнейшем - заместителя по управлению персоналом).

В течение следующего месяца после проведения специального совещания, на котором была поднята проблема преобразования двух департаментов в один (департамент по управлению человеческими ресурсами), ответственные работники в составе четырех человек - директоров департамента управления персоналом и департамента организации и оплаты труда, а также их двух заместителей - были наделены полномочиями относительно сбора и накопления информации о проведении реструктуризации подразделения. Собранная ими информация была предоставлена заместителю председателя правления в документальном виде для принятия им окончательного решения.

Используя вышеизложенную информацию, Вам, как первому руководителю Общества совместно с директором департамента необходимо выполнить следующее.

1. Провести реструктуризацию подразделения в соответствии с современными потребностями потребителей на рынке услуг связи и работников Общества.

2. Рассчитать количество работников для каждой подсистемы управления человеческими ресурсами и обосновать их достаточность соответственно выполняемых ими функций и современных требований.

3. Выбрать наиболее подходящую кандидатуру на новую должность заместителя по управлению персоналом Общества.

Алгоритм решения задачи.

1. Используя данные табл. 2.1 и существующие нормы соотношения общей численности работников и работников, ответственных за управление персоналом на современных отечественных и зарубежных предприятиях, выберите наиболее оптимальный вариант соотношения численности работников между подразделениями, осуществив соответствующие расчеты.

Таблица 2.1 - Прогнозируемая доля работников, которые будут выполнять функции по управлению человеческими ресурсами в ОАО «Ростелеком»

Общая численность сотрудников	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант	4-й вариант
100%	1,0-1,2%	0,8-1,0%	1,3-1,5%	0,6-0,8%
9500 чел				

2. На основе данных табл. 2.2, а также варианта распределения трудоемкости выполнения функций, предложенного одним из исполнителей решения Председателя правления (см. исходные данные к задаче), выберите оптимальный вариант сочетания долей годовой трудоемкости выполняемых функций по управлению персоналом.

Таблица 2.2 - Плановые доли годовой трудоемкости функций департамента по управлению человеческими ресурсами ОАО «Ростелеком»

№ п/п	Название функции	Варианты долей годовой трудоемкости выполняемых функций, %			
		1-й	2-й	3-й	4-й
1.	Прогнозирование будущих потребностей в персонале	5,0	3,0	5,0	2,0
2.	Планирование и маркетинг персонала	15,0	10,0	18,0	13,0
3.	Набор, отбор и найм сотрудников на вакантные должности	12,0	5,0	7,0	15,0
4.	Адаптация и профориентация сотрудников	7,0	5,0	8,0	5,0
5.	Деловая оценка сотрудников в организации	5,0	10,0	10,0	3,0

6.	Ведение кадрового делопроизводства	10,0	20,0	12,0	8,0
7.	Организация обучения персонала в организации	5,0	7,0	3,0	4,0
8.	Управление конфликтами и стрессами	5,0	5,0	4,0	3,0
9.	Управление рабочим временем и безопасностью персонала	2,0	3,0	3,0	5,0
10.	Мотивация персонала	10,0	12,0	8,0	15,0
11.	Разработка эффективной системы социальных льгот и выплат	5,0	3,0	6,0	4,0
12.	Управление высвобождением сотрудников в организации	10,0	8,0	5,0	10,0
13.	Управление карьерой и служебно-должностным продвижением	5,0	3,0	7,0	10,0
14.	Управление взаимоотношениями в коллективе	4,0	6,0	4,0	3,0
15.	Общая годовая трудоемкость всех выполняемых функций в департаменте. чел-час	100000	9500 0	1100 00	90000
16.	Фонд рабочего времени одного сотрудника департамента на чел- час.	1850	1830	1900	1800
17.	Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенного в плановой трудоемкости	1,2	1,15	1,12	1,13

3. Исходя из общей годовой трудоемкости всех выполняемых функций в департаменте по управлению человеческими ресурсами, рассчитайте трудоемкость каждой функции и численность работников в ней. Результаты расчетов оформите в виде табл. 2.3.

Таблица 2.3 - Численность работников, приходящаяся на выполнение функций по управлению персоналом

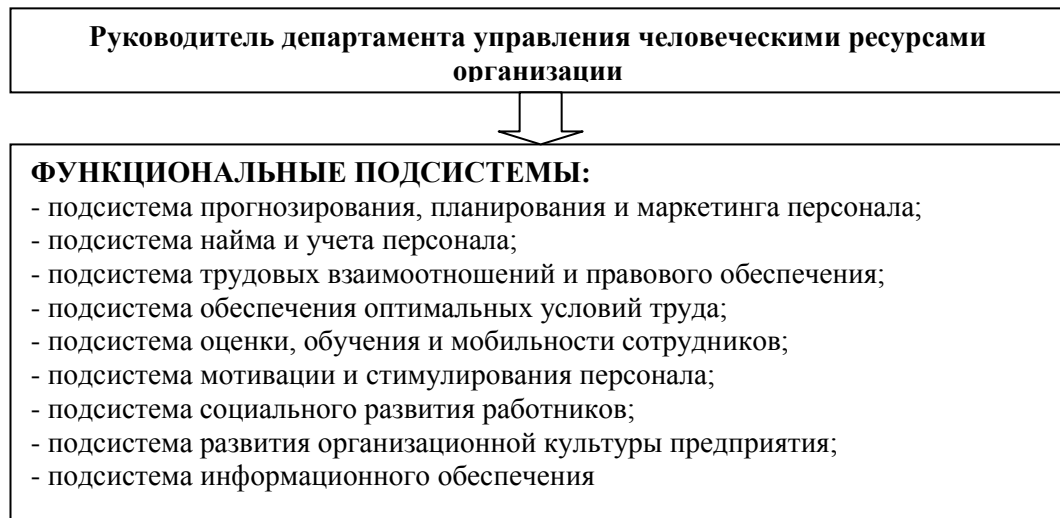
№ п/п.	Функции по управлению человеческими ресурсами	Годовая трудоемкость функции в департаменте, чел-час	Численность сотрудников по каждой функции, чел.	Названия должностей

4. Используя рис. 2.1 и оценивая основные функции подсистем управления персоналом организации постройте оргigramму новой организационной структуры департамента управления человеческими ресурсами ОАО «Ростелеком», проведя реструктуризацию двух предыдущих департаментов, работу которых возглавляет заместитель председателя правления Общества по вопросам труда и управления персоналом.

На рисунке следует указать названия всех должностей руководителей и их подразделений, входящих в состав департамента. При этом следует учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений.

5. В табл. 2.4 приведена бальная оценка деловых и личностных качеств претендента на должность директора департамента по управлению человеческими

ресурсами. Оценки выставлялись экспертами - руководителями высшего уровня Общества.



**Рисунок 2.1. Состав подсистем управления человеческими ресурсами
организации**

Условные обозначения:

директор департамента 1 - директор департамента управления персоналом; и оплаты труда;

Э1 - первый заместитель председателя правления (эксперт 1);

Э2 - заместитель председателя правления по вопросам маркетинга и продажи услуг (эксперт 2);

Э3 - заместитель председателя правления по вопросам экономики и финансов (эксперт 3);

Э4 - заместитель председателя правления по корпоративным вопросам (эксперт 4);

Э5 - глава филиала «Дирекция первичной сети ОАО «Ростелеком» (эксперт 5).

Оцените каждого из двух претендентов на должность и определите средний балл по каждому из них по такой методике: рассчитайте среднее количество баллов, подлежащих оценке - по каждому эксперту и суммируйте их по всем качествам по формуле (2.1):

$$\bar{Q} = (\sum_{n=1}^n \mathcal{E}_1 + \dots + \sum_{n=1}^n \mathcal{E}_5) / 225 \quad (2.1)$$

где Q - средний балл качественной оценки каждого претендента;
 E - номер эксперта; n - номер качества в перечне.

Таблица 2.4 – Оценочная карта деловых и личностных качеств претендента на должность директора департамента по управлению человеческими ресурсами

№ п/п	Оцениваемые качества	Директора департамента 1					Директор департамента 2				
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
1.	Принципиальный подход к делу	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
2.	Обязательность	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
3.	Предприимчивость	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
4.	Сила воли	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5
5.	Настойчивость	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
6.	Целенаправленность	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3
7.	Требовательность к себе	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5
8.	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9.	Чувство ответственности	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
10.	Производительность труда	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
11.	Качество труда	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
12.	Решительность	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5
13.	Энергичность	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
14.	Трудолюбие	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4
15.	Способность работать в команде	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
16.	Добросовестность	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4
17.	Дисциплинированность	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4
18.	Самостоятельность в принятии решений	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4
19.	Забота о людях	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
20.	Инициатива	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5
21.	Новаторство	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
22.	Опыт работы	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
23.	Знания в сфере техники и технологии	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
24.	Знания в сфере экономики	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
25.	Знания в сфере психологии	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
26.	Знания в сфере социологии	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
27.	Знания в сфере педагогики	3	2	2	2	3	5	4	5	4	5
28.	Знания в сфере выполнения работы	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
29.	Культурный уровень	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3
30.	Общее образование	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
31.	Здоровье	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
32.	Трудоспособность	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
33.	Справедливость	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
34.	Честность	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5
35.	Владение собой и выдержка	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4
36.	Коммуникабельность	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
37.	Моральная устойчивость	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
38.	Скромность	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
39.	Способность находить выход из сложной ситуации	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
40.	Чувство собственного достоинства	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
41.	Чувство юмора	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4

42.	Авторитет как специалиста	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
43.	Авторитет как руководителя	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
44.	Авторитет как воспитателя	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
45.	Авторитет как человека	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

6. Используя данные табл. 2.4 и приведенные ниже условные обозначения, выберите наиболее подходящую кандидатуру на новую должность заместителя по управлению персоналом Общества.

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Содержание темы. Особенности процедуры оценки персонала в компании. Структура процедуры оценки персонала в компании. Выбор целей оценки персонала. Выбор субъектов и объектов оценки персонала. Определение оценочных критериев в системе оценки. Особенности выбора оценочных методов. Виды оценочных методик. Основные правила выбора метода оценки персонала. Организационные проблемы проведения процедур оценки персонала. Общие проблемы оценки персонала в современных компаниях. Проблема эффективности оценочных методик. Сопротивление оценке со стороны сотрудников. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала. Проблема оценки управленческого персонала.

Основные термины темы: положение об оценке персонала, процедура оценки персонала, члены оценочной комиссии, эксперты по оценке, определение оценочных критериев, перечень возможных оценочных критериев оценки персонала, модель рабочего места, виды оценочных методик, основные методы оценки персонала, качественные методы оценки персонала, количественные методы оценки персонала, комбинированные методы оценки персонала, традиционные методы оценки персонала, современные методы оценки персонала, правила выбора метода оценки персонала, общие проблемы оценки персонала, эффективность оценочных методик, сопротивление оценке персонала со стороны сотрудников, ошибки экспертов в процедурах оценки персонала, оценка управленческого персонала.

Контрольные вопросы

1. Опишите структуру процедуры оценки персонала.
2. Назовите роль каждого из этапов процедуры оценки персонала в компании.
3. В чем состоит подготовительный этап процедуры оценки персонала?
4. Назовите подэтапы заключительного этапа процедуры оценки персонала.
5. Объясните важность определения цели оценки в оценочной процедуре.
6. Перечислите возможные объекты и субъекты оценочных процедур.
7. В чем преимущества и недостатки привлечения внешних экспертов в оценочные процедуры?
8. Назовите основные виды оценочных критериев и приведите примеры.
9. Объясните суть критериев «профессионального поведения».
10. Приведите примеры качественных и количественных критериев оценки.
11. Назовите и объясните принципы выбора оценочных критериев.
12. Объясните суть «модели рабочего места». В чем ее важность при выборе оценочных критериев?

13. В чем состоят главные проблемы выбора методов оценки персонала для современных руководителей?
14. Приведите пример аналогов оценочных методов.
15. Перечислите качественные, количественные и комбинированные методы оценки персонала.
16. Какие методы оценки персонала можно причислить к традиционным?
17. Какие методы считаются сегодня современными?
18. Назовите основные ошибки в процедурах оценки персонала и методы по их устранению.
19. Перечислите проблемы оценки управленческого персонала.

Практическое занятие 3-4. Технология проведения процедуры оценки персонала (4 часа)

Цель занятия – закрепить знания теоретических основ технологии проведения процедур оценки персонала.

Методический раздел

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Определение целей для процедуры оценки.
Установите цели оценки для оценочной процедуры в следующих ситуациях.

Мини-кейс 1. В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°C). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

Мини-кейс 2. В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

Мини-кейс 3. В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково. Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

Ситуационная задача 2. Критерии оценки. Перечислите критерии оценки для следующих категорий должностей:

- генеральный директор производственной компании;
- генеральный директор рекламного агентства;
- финансовый директор;
- директор отдела продаж;
- директор по персоналу;
- менеджер по продажам;
- секретарь генерального директора.

Ситуационная задача 3. Модель рабочего места. Разработайте краткую модель рабочего места для финансового директора компании.

Ситуационная задача 4. Характеристика объявлений о вакансиях секретаря. Рассмотрите краткие предложения о работе на должность секретаря, взятые на сайтах вакансий. Насколько они хорошо сформулированы? Какие оценочные критерии прописаны в этих объявлениях? Каких оценочных критериев, на ваш взгляд, не хватает? Что, по вашему мнению, необходимо добавить?

Секретарь в компанию № 1

Обязанности: прием и распределение телефонных звонков, работа с оргтехникой, выполнение поручений руководителя; организация рабочего дня руководителя; прием звонков для руководителя; отслеживание контроля-исполнения организационно-распорядительных документов; отслеживание процедуры согласования документов; контроль выполнения поручений руководителя; организация встреч/приемов VIP-посетителей; подготовка совещаний и переговоров; информационная поддержка руководителя.

Требования: высшее образование / колледж МИД; опыт работы в должности референтом первого лица, в крупном банке или организации; опыт ведения рабочего календаря руководителя; высокий уровень самодисциплины, ответственности и исполнительности; хорошие коммуникативные качества; хорошие внешние данные; знание английского языка (upper intermediate); возраст 20—30 лет, образование не ниже среднего специального, знание ПК (Word, Excell, Outlook); грамотная речь, доброжелательность, вежливость, аккуратный внешний вид, опыт работы не обязателен.

Секретарь в компанию № 2

Обязанности: график работы: 5 дней/нед. с 10:00 до 19:00, включая обед. Штат компании — 300 человек. Прием и распределение входящих звонков, в том числе от англоговорящих клиентов. Прием и отправка корреспонденции. Регулярный заказ обедов, канцелярских принадлежностей. Постоянная помощь в работе отделу HR: встреча кандидатов на вакансии, проверка тестов, занесение в базу данных, активное участие в подготовке корпоративных мероприятий, подготовка отчетов и т.д. Прием посетителей, включая иностранных гостей.

Требования: девушка, возраст от 21 до 27 лет. Законченное высшее образование. Данная работа не предусматривает параллельное обучение в вузе.

Опыт работы на аналогичной должности обязателен (от одного года). Уверенный пользователь MS Office, оргтехника: факс, копир, сканер. Английский язык — уверенный разговорный, письменный. Грамотность. Отдельно: ответственность, самостоятельность, пунктуальность и самоорганизация. Вежливость, общительность, стрессоустойчивость. Приятная и ухоженная внешность. Будем благодарны за прикрепленное к резюме фото. Без вредных привычек.

Секретарь в компанию № 3

Обязанности: прием и распределение входящих звонков; регистрация входящей/исходящей почты, факсов; деловой документооборот; ведение архива секретариата; обеспечение жизнедеятельности офиса (заказ воды, канцелярских предметов); встреча и прием посетителей.

Требования: возраст от 18 до 30 лет; предпочтительно высшее/неполное высшее образование (вечерне-заочная, заочная форма обучения); уверенный пользователь ПК. Квалификационные требования: опыт работы в секретариате приветствуется; знание делового этикета; грамотная речь; РС — уверенный пользователь. Личные качества кандидата: ответственность; коммуникабельность; исполнительность; аккуратность.

Ситуационная задача 5. Характеристика объявлений о вакансиях генерального директора. Рассмотрите краткие предложения о работе на должность генерального директора, взятые на российских сайтах вакансий. Насколько они хорошо сформулированы? Какие оценочные критерии прописаны в этих объявлениях? Какие важные критерии не учтены в них? Что, на ваш взгляд, необходимо добавить?

Генеральный директор в компанию № 1

Обязанности: стратегическое планирование и развитие сети; разработка и реализация коммерческой политики; бюджетирование и финансовая отчетность; инвестиционная оценка, анализ рентабельности, сценарный анализ; анализ и планирование финансово-хозяйственной деятельности магазинов, товарооборота, планирование и контроль выполнения бюджета доходов и расходов. Оптимизация (минимизация) затрат, контроль и повышение рентабельности магазинов. Антикризисное управление. Разработка краткосрочной и долгосрочной стратегии, цели, задачи. Решение задач продвижения товара. Сбор данных по деятельности конкурентов. Участие в разработке планов по обороту магазинов и контроль их исполнения. Формирование ассортиментной матрицы. Формирование сезонных заказов (бюджет закупок). Организация конференций (показов) для партнеров, участие в выставках. Руководство открытием магазинов. Логистика: организация отдела закупок, поиск производителей, подбор ассортимента, проведение переговоров и заключение договоров, контроль своевременности поставок товара в магазины, контроль и анализ товарных запасов магазинов.

Требования: возраст 30—45 лет. Опыт аналогичной работы от трех лет в крупных розничных сетях.

Генеральный директор в компанию № 2

Обязанности: осуществление руководства предприятием и гипермаркетом.

Формирование бюджета и ответственность за его исполнение перед собственником, формирование ассортиментной матрицы, взаимодействие с ключевыми поставщиками. Определение ключевых показателей эффективности и контроль выполнения поставленных задач. Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании. Формирование менеджерской команды, управление персоналом. Внедрение современных стандартов и процедур компании. Ответственность перед акционерами за финансовые результаты деятельности компании и увеличение ее доходности.

Требования: не менее пяти лет в розничном бизнесе. Не менее трех лет на руководящих должностях в розничных сетях. Опыт работы в международной розничной сети. Участие в создании с нуля или активном развитии розничной сети. Проживание в Москве или Московской области.

Генеральный директор в компанию № 3

Обязанности: оперативное управление розничной сетью: планирование и организация работы по выполнению планов продаж и бюджета. Ценовая политика. Организовывать обеспечение постоянного контроля над выполнением подчиненными обязанностей в соответствии с утвержденными должностными инструкциями, включая контроль, осуществляемый лично. Участвовать в разработке годовых бюджетов. Проводить оценку экономической эффективности торговых точек и департаментов, отделов центрального офиса, находящихся в подчинении, предоставлять отчеты и аналитические справки по запросу. Разрабатывать и внедрять инструкции, положения и другие руководящие документы по вопросам улучшения и модернизации деятельности сети магазинов. Осуществлять работу с внешними организациями и проверяющими органами.

Требования: мужчина 28—45 лет. Опыт работы не менее трех лет в розничной торговле в должности генерального, коммерческого директора, директора розничной сети в успешно работающих сетях ТНП (обувь, одежда). Образование высшее экономическое, финансовое + МВА (желательно).

Ситуационная задача 6. Разработка объявления о вакансии. Вы — директор по персоналу крупной иностранной компании. Вам необходимо дать краткое объявление о вакансии на должность PR-директора на сайте о работе и описать краткие требования, предъявляемые кандидату. Какие требования и критерии вы выделите в первую очередь?

Ситуационная задача 7. Ошибки при проведении оценки. Одной из важнейших ошибок при проведении оценки персонала является стереотипное мышление эксперта. Так, последние исследования, проведенные российскими психологами, показали, что чаще всего эксперты-оценщики называют следующие утверждения, которые нередко оказываются стереотипами.

1. Возраст.
 - С возрастом:
 - человек менее склонен менять работу, так как ее сложнее найти;
 - увеличивается количество невыходов на работу, что связано со

здоровьем и более длительным восстановительным периодом;

- падает производительность труда (скорость, физическая сила, реакция, координация);

- увеличивается удовлетворенность трудом.

2. Пол.

- Нет четких различий между полами в:

- способности решать проблемы;

- аналитических умениях;

- настрое на соревнование;

- мотивации;

- лидерстве и руководстве;

- общительности;

- способности обучаться;

- женщины более склонны подчиняться власти, менее агрессивны и имеют менее выраженные карьерные амбиции.

3. Семейное положение.

- Семейные работники:

- меньше прогуливают;

- менее склонны к смене работы.

Вопросы для обсуждения.

1. Согласны ли вы с этими утверждениями?

2. Какие утверждения вы могли бы оспорить?

3. Что из других демографических стереотипов вы могли бы добавить к этому списку?

Ситуационная задача 8. Ошибки при проведении оценки. В 1979 г. американские психологи провели эксперимент, в ходе которого было опрошено несколько тысяч студентов одного из вузов. Студентов попросили описать типичные, на их взгляд, мужские и женские индивидуальные характеристики. Вот как они описывали черты женщин и мужчин.

Характерные черты мужчины: сильный, меньше беспокоится о своей внешности и почти не боится старости, выполняет роль кормильца семьи, неэмоционален, стоек, логичен, рационален, объективен, обладает развитым интеллектом, стремится к власти и лидерству, независим, свободен, активен, стремится к успеху, честолюбив.

Характерные черты женщины: слабая, не склонна к занятиям спортом, беспокоится о своей внешности и боится старости, проявляет привязанность к семье, добродетельна, эмоциональна, нежна, легкомысленна, непоследовательна, обладает тонкой интуицией, уступчива, услужлива, зависима, в большой мере нуждается в защите, пассивна, робкая, застенчивая.

Вопросы для обсуждения.

1. С какими характеристиками, присущими женщинам или мужчинам, вы согласны (не согласны)?

2. Какие из характеристик являются призерами устоявшихся гендерных

стереотипов?

3. Какие характеристики мужчин и женщин претерпели изменения за прошедшие после исследования десятилетия?

Ситуационная задача 9. Ошибки оценки в процедуре оценки персонала.

Назовите ошибки оценки, которые лежат в основе нижеприведенных мини-кейсов, и дайте краткие рекомендации по их устранению.

1. В 2001 г. шесть сотрудниц компании «Wal-Mart» подали в суд коллективный иск и обвинили работодателя в том, что по результатам оценки компания платит женщинам намного меньше, чем коллегам-мужчинам, и целенаправленно задерживает продвижение женщин по службе.

2. В компанию «Топ-Тур» был приглашен внешний консультант для оценки результативности труда персонала (штат — 80 человек) балльным методом оценки. Перед процедурой оценки руководство пообещало, что сотрудники, набравшие от 50 до 60 баллов, получают премии в конце месяца. Однако по результатам оценки более 50 баллов набрали только двое сотрудников.

3. В 2008 г. на российскую компанию «Энергия-Плюс» был подан иск от мужчины. Он утверждал, что компания не приняла его на работу после проведенного интервью, где он продемонстрировал блестящие навыки и личностные качества, исключительно по возрастной причине. Суд обязал выплатить несостоявшемуся сотруднику 290 тыс. руб. моральной и материальной компенсации.

4. В компании «Инком» в периодической оценке топ-менеджеров раз в полгода принимал участие владелец — человек активный, энергичный, бескомпромиссный в принятии решений, трудоголик. В процедуре оценки он более всего обращал внимание на сотрудников, готовых засиживаться на рабочем месте допоздна, выходить на работу в праздничные и выходные дни и трудиться без отпуска. Людей, четко планирующих свое время и выполняющих обязанности в отведенной для работы время, владелец компании считал безынициативными и предпочитал с ними расставаться.

5. Руководство компании «Алам» проводило собеседования с претендентами на должность заместителя генерального директора. В один из дней к директору по персоналу пришел кандидат на эту должность и оказалось, что они знают друг друга: год назад директор по персоналу компании «Алам» посещал тренинги личностного роста в одной группе с пришедшим кандидатом. В итоге собеседования, в ходе которого кандидат показал не лучшие результаты по большинству параметров по сравнению с остальными, директор по персоналу приняла положительное решение и рекомендовала генеральному директору именно этого кандидата.

6. В компании «Трейд Инвест» проводили серию интервью с претендентами на вакансию менеджера по работе с клиентами. Первые 20 кандидатов были с легкостью рекомендованы на второй этап собеседования с непосредственным руководителем, а к оставшимся кандидатам менеджер по персоналу стал предъявлять более серьезные требования и выбрал из оставшихся 30 кандидатов

только шесть.

Ситуационная задача 10. Индивидуальный портрет менеджера. В управлении поведением работников в современной компании решающая роль отводится менеджеру. Считается, что на 90% то, как ведут себя сотрудники, зависит от их начальника.

Вопросы для обсуждения.

1. Опишите свой личностный портрет как менеджера.
2. Перечислите положительные, на ваш взгляд, собственные личностные качества, которые могут помочь вам в дальнейшей работе менеджера.
3. Какие качества, по вашему мнению, вам могут помешать в дальнейшей работе?
4. Как вы считаете, можно ли их исправить и каким образом?

Ситуационная задача 11. Личностные характеристики современного менеджера. В таблице приведены важнейшие личностные характеристики современного менеджера.

Таблица 4.1 – Личностные характеристики современного менеджера

Аналитическое мышление	Выделять основные идеи, концепции, проблемы и вопросы, которые помогают объединять, интерпретировать и (или) объяснять ситуации в виде информации или данных
Лидерство	Стимулировать и вести индивидов и группы на достижение целей и (или) задач
Личностное впечатление	Создавать хорошее начальное впечатление; привлекать внимание и уважение; демонстрировать уверенность вербальными и невербальными способами
Объективная самооценка	Объективно оценивать собственные сильные и слабые стороны; видеть личные мотивы, умения, необходимые для выполнения работы
Письменные коммуникации	Точно выражать идеи письменно и в соответствующей грамматической форме
Планирование и организация	Устанавливать порядок действий в достижении конкретных целей; правильно использовать персонал, предоставлять необходимые ресурсы
Поведенческая гибкость	Изменять личное поведение в интересах достижения целей; адаптировать, приспосабливать личное поведение к изменениям в ситуации или окружающей среде
Принятие решений	Использовать логику и информацию для выбора лучшего способа действия из обозначенных альтернатив; формировать суждения и делать заключения в сложных ситуациях
Сопrotивляемость стрессу	Поддерживать хорошую работоспособность даже в условиях значительного личного стресса
Устные коммуникации и представительство	Способность эффективно излагать идеи другим людям или группам

Вопросы для обсуждения.

1. Какие пять из перечисленных характеристик, на ваш взгляд, важнее всего для современного менеджера? Объясните свой ответ.
2. Какие из характеристик вы могли бы добавить к этому списку и почему?

Ситуационная задача 12. Оценка современного руководителя. Отметьте 10 качеств, которые, с вашей точки зрения, присущи идеальному портрету современного руководителя. Аргументируйте свой ответ.

1. Общительность. 2. Чувство нового. 3. Требовательность к людям. 4. Преданность делу. 5. Принципиальность. 6. Знание фактов, цифр, данных. 7. Инициативность. 8. Умение предвидеть. 9. Умение контролировать исполнение. 10. Чувство юмора. 11. Требовательность к себе. 12. Умение слушать. 13. Умение убеждать. 14. Единство слов и действий. 15. Самокритичность. 16. Чувство личной ответственности. 17. Внимательное отношение к людям. 18. Вежливость. 19. Искренность. 20. Умение выступать. 21. Целеустремленность. 22. Тактичность. 23. Справедливость. 24. Умение ценить время. 25. Доверчивость. 26. Работоспособность. 27. Умение организовать самого себя. 28. Самостоятельность. 29. Дисциплина. 30. Независимость. 31. Умение анализировать. 32. Умение оценивать работу подчиненных. 33. Выдержанность. 34. Аккуратность в работе. 35. Умение инструктировать. 36. Умение поддерживать инициативу. 37. Умение доводить начатое до конца. 38. Умение заинтересовывать в выполнении работы. 39. Умение рисковать. 40. Энергичность. 41. Умение показать личный пример. 42. Способность вызвать энтузиазм. 43. Усидчивость. 44. Умение работать ровно, без сбоев. 45. Активность в общественной работе. 46. Умение организовать людей. 47. Интуиция. 48. Умение управлять своими эмоциями. 49. Умение избегать конфликтов. 50. Способность делегировать полномочия. 51. Самоконтроль. 52. Воспитанность. 53. Скромность. 54. Самостоятельность.

ТЕМА 3. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Содержание темы. Традиционные методы оценки персонала. Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование и личностные опросники. Интервью как метод оценки персонала. Метод контрольных карт. Метод критических случаев. Ранжирование. Метод заданного распределения. Балльный метод оценки. Метод коэффициентов. Метод дневников. Метод эталона. Метод шкалирования. Метод вынужденного выбора. Метод поведенческих рейтинговых шкал. Описательный метод.

Основные термины темы: биографические методы оценки, метод наблюдения, анкетирование, личностные опросники, интервью, метод контрольных карт, метод критических случаев, ранжирование, метод заданного распределения, балльный метод оценки, метод коэффициентов, метод дневников, метод эталона, метод шкалирования, метод вынужденного выбора, метод поведенческих рейтинговых шкал, описательный метод.

Контрольные вопросы

1. Какие методы включает в себя группа биографических методов?
2. Назовите основные разделы резюме.
3. Объясните суть метода дневников.
4. Раскройте суть описательного метода оценки.
5. Перечислите виды интервью.
6. Назовите основные этапы традиционного интервью.
7. Объясните цель и задачи стрессового интервью.
8. Какова роль анкетирования в оценке кадров?
9. Перечислите основные преимущества и недостатки метода ранжирования.
10. Какие виды ранжирования вы знаете?
11. Объясните сущность метода заданного распределения.
12. В чем заключается суть метода эталона?
13. Назовите виды шкал в методике шкалирования.
14. Раскройте сущность балльного метода оценки.
15. Объясните сущность метода коэффициентов.
16. В чем состоит суть метода наблюдения?
17. В чем заключается суть метода заданного распределения?
18. Объясните сущность метода критических случаев.
19. Опишите метод поведенческих рейтинговых шкал.
20. Назовите роль каждого из этапов процедуры оценки персонала в компании.
21. В чем состоит подготовительный этап процедуры оценки персонала?
22. Назовите подэтапы заключительного этапа процедуры оценки персонала.

23. Объясните важность определения цели оценки в оценочной процедуре.
24. Перечислите возможные объекты и субъекты оценочных процедур.
25. В чем преимущества и недостатки привлечения внешних экспертов в оценочные процедуры?
26. Назовите основные виды оценочных критериев и приведите примеры.
27. Объясните суть критериев «профессионального поведения».
28. Приведите примеры качественных и количественных критериев оценки.
29. Назовите и объясните принципы выбора оценочных критериев.
30. Объясните суть «модели рабочего места». В чем ее важность при выборе оценочных критериев?
31. В чем состоят главные проблемы выбора методов оценки персонала для современных руководителей?
32. Приведите пример аналогов оценочных методов.
33. Перечислите качественные, количественные и комбинированные методы оценки персонала.
34. Какие методы оценки персонала можно причислить к традиционным?
35. Какие методы считаются сегодня современными?
36. Назовите основные ошибки в процедурах оценки персонала и методы по их устранению.
37. Перечислите проблемы оценки управленческого персонала.

Практическое занятие 5. Биографические методы оценки персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания содержания, технологии и особенностей применения биографических методов оценки персонала организации.

Методический раздел

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Разработка характеристики. Составьте собственную рекомендательную характеристику.

Ситуационная задача 2. Оценка методом характеристики. Изучите предложенную характеристику. На какую должность можно рекомендовать этого кандидата? Каковы достоинства и недостатки данной характеристики? Раскройте особенности использования биографического метода оценки персонала?

Характеристика

Ивановой Анны Александровны

В компании «Телеком» А. А. Карпова работает с 2005 г. За время работы зарекомендовала себя с положительной стороны как ответственный, исполнительный, дисциплинированный и высокоорганизованный сотрудник.

В сложных ситуациях для команды способна проявить лидерские качества и найти выход из сложной ситуации. Охотно приходит на помощь членам команды и готова выполнять часть работы за них, дружит с большинством членов команды вне работы.

Физически недостаточно вынослива. В условиях аврала способна очень плодотворно и производительно работать. Однако после сильной рабочей нагрузки требуется кратковременный отдых.

Склонна открыто высказывать свои мысли и идеи. Смела в сужениях. Конфликтна. Однако в конфликтах ведет себя неагрессивно. Быстро отходчива. Идет на компромисс и перемирие. Незлопамятна.

Эмоциональна. Склонна к депрессивным настроениям, которые достаточно непродолжительны. Во время апатии значительно снижена работоспособность.

12.10.2016 _____/Иванов Д. А./

Ситуационная задача 3. Оценка по мини-характеристикам. Основываясь на мини-характеристиках сотрудников отдела продаж строительной компании «Олимп», вам необходимо сформировать эффективную команду из трех человек для работы над важным для компании проектом. Эти сотрудники должны будут работать совместно в течение двух месяцев в зарубежном филиале компании (г. Будапешт, Венгрия).

Валентин, 36 лет. Женат, двое детей. Доброжелателен, открыт, легок на подъем. Оптимистичен. Занимается активными видами спорта. Охотно общается с коллегами после работы. Душа компании. Считает, что лидером должен быть мужчина, а женщине в команде должна быть отведена лишь второстепенная роль. Нередко хвастлив. Не любит критики в свой адрес.

Иван, 42 года. Холост. Усидчив, обязателен, старателен. Неконфликтен. Часто первым находит выход из сложной ситуации и готов прийти на помощь при решении сложных рабочих задач. Набожен. Нередко склонен к депрессивным настроениям, мнителен, пессимистичен. Обидчив, после конфликтных инцидентов отходит достаточно долго. Замкнут, недоверчив и осторожен в отношении с коллегами.

Татьяна, 27 лет. Не замужем. Независима, уверена в себе. Вспыльчива, эмоциональна, несдержанна в конфликтных ситуациях. Остро реагирует на несправедливость. Охотно идет на помощь коллегам в сложных как рабочих, так и личных ситуациях. Незлопамятна, склонна прощать и забывать обиды. В людях чаще видит положительное, чем акцентирует внимание на отрицательных моментах. Обладает феминистическим взглядом на жизнь.

Ольга, 32 года. Замужем, детей нет. Коммуникабельна, доброжелательна, избегает конфликтов. Обладает высокой степенью приспособляемости к новым людям и новым условиям. Целеустремленна в работе, проявляет творческий подход в решении задач. Отзывчива и справедлива в общении с коллегами. Требовательна к себе и другим. Стремится к лидерству в коллективе. Увлекается спортом, изучением иностранных языков и любит путешествовать.

Светлана, 48 лет. Замужем, двое детей. Активна, энергична. Предпочитает активный образ жизни. Очень критична в отношении коллег и их поступков. Считает, что лидером в коллективе должен быть человек старше по возрасту. Недоверчиво относится к сотрудникам намного младше ее. С ровесниками ведет себя довольно открыто и понимающе. Молодых любит учить и делать им замечания.

Олег, 22 года. Холост. Амбициозен. Добивается своей цели любой ценой. Креативен, обладает рядом талантов в самых различных областях профессиональной деятельности, а также обладает заметными музыкальными, художественными и артистическими способностями. Общителен. Честен. Открыт в высказываниях и искренен в рассуждениях. Нередко ведет себя излишне самоуверенно и вызывающе с коллегами. Упрям, неуступчив. Обладает ярко выраженными стереотипами во взглядах на религию и национальный вопрос.

Кирилл, 52 года. Холост, есть взрослый сын. Интроверт. Предпочитает вторые роли, не любит лидировать в коллективе. Безынициативен. Застенчив, скромн, тактичен. Уравновешен, спокоен, неконфликтен. Редко принимает активное участие в корпоративных мероприятиях.

Альбина, 25 лет. Замужем, без детей. Старательна, рассудительна. Осторожна в общении с коллегами. Тактична, дипломатична. Нередко коллеги считают ее скрытной и неискренней. Увлекается индийской философией и йогой. Привязана к семье. Живет за городом.

Проведите оценку кандидатов описательным методом. Выберите наиболее подходящих друг другу людей для максимально эффективной работы в команде (при условии, что все восемь человек являются высокопрофессиональными специалистами). Кроме того, определите сотрудника на руководящую роль в этой команде. Обоснуйте свой выбор.

Ситуационная задача 4. Оценка кандидатов по резюме. Вы — генеральный директор небольшой компании (производство мебели). Вам предоставлены четыре резюме кандидатов на должность вашего личного помощника (они взяты из сайтов вакансий). Оцените каждое резюме и выберите одного из кандидатов для последующего собеседования. Почему вы сделали такой выбор? Аргументируйте кратко.

Петрова Анна Сергеевна

Желаемый уровень дохода: 30000 руб. в месяц.

Тип работы: полный рабочий день, до 17-00.

Личная информация: возраст 22 года, пол женский. Семейное положение: не замужем, есть дети.

Опыт работы, оператор ПК, «Почта России», г. Москва. Должностные обязанности: работа с кассой, работа с клиентами, консультации по оказанию почтовых услуг.

Образование, среднее специальное. Учебное заведение: политехнический колледж № 31, Вавиловское отделение, г. Москва, оператор ЭВМ.

Иностранные языки: английский язык (базовый).

Компьютерные навыки и знания: «Microsoft Office», Интернет.

Другие сведения: вредных привычек нет, трудолюбива, высокая обучаемость, стрессоустойчивость.

Хобби: путешествия, фотография.

Иванов Дмитрий Владимирович

Желаемый уровень дохода: 120000 руб. в месяц.

Тип работы: полный рабочий день.

Личная информация: возраст 26 лет, пол мужской. Семейное положение: не женат, детей нет.

Опыт работы: инженер Управления технологического оборудования Дирекции по закупке ОАО НЛМК (металлургическая компания). Ведение переговоров с контрагентами, закупка товара, заключение контрактов (договоров), контроль за строительством объектов, делопроизводство, проверка товаросопроводительных документов, подготовка отчетных документов.

Образование: высшее. Учебное заведение: Липецкий государственный технический университет, г. Липецк, физико-технологический факультет.

Иностранные языки: немецкий язык (базовый).

Компьютерные навыки и знания: «Word», «Excel», «AutoCad», «Internet Explorer».

Дополнительная информация: наличие водительских прав категории «В».

Хобби: футбол, волейбол, боулинг, рыбалка, туризм.

Сидорова Ольга Викторовна

Желаемый уровень дохода: 45 000 руб. в месяц.

Тип работы: полный рабочий день.

Личная информация: возраст 27 лет, пол женский. Семейное положение: замужем, есть дети.

Опыт работы: старший продавец-кассир, ООО «Планета». Привлечение и консультирование клиентов; активные продажи и проведение операций на кассе; оставление документации, отчетности; инкассация; прием товара; перемещение; возврат; инвентаризация; обучение персонала.

Образование: высшее, Казанский государственный педагогический университет. Факультет иностранных языков. *Курсы и тренинги:* курсы секретаря-референта (продолжительность 2 мес.).

Иностранные языки: английский язык — базовый; немецкий язык — разговорный.

Уровень владения компьютером: *уверенный пользователь.*

Дополнительная информация: наличие водительских прав категории «В». Есть свой автомобиль.

Сигарева Инна Валерьевна

Желаемый уровень дохода: 80000 руб. в месяц.

Личная информация: возраст 37 лет, пол женский. Семейное положение: не замужем, есть дети.

Опыт работы: персональный ассистент ООО «Майлан». Ведение делопроизводства, международной переписки. Планирование рабочего дня руководителя, выполнение личных поручений. Встреча и прием гостей. Организация командировок, оформление билетов, виз, бронирование гостиниц

Образование: высшее, ВИПСИ, г. Москва. Специальность: патентовед.

Курсы и тренинги: курс «Кадровое делопроизводство для начинающих».

Компьютерные навыки и знания: «MS Office», Internet, «Lotus Notes», ксерокс, мини-АТС, факс.

Дополнительная информация: опыт работы с первыми лицами организаций разных уровней, организаторские способности, умение работать в высоком темпе. Коммуникабельность, пунктуальность, аккуратность, неконфликтность, стрессоустойчивость, желание расти и развиваться; обладание чувством стиля и вкусом.

Языки: английский — разговорный, устный и письменный перевод.

Хобби: путешествия, культура (живопись, музыка), спорт, кулинария.

Ситуационная задача 5. Оценка по автобиографиям. Вы — директор крупного кадрового агентства. Вам предложено три автобиографии. Исходя из кратких автобиографических данных, на какие должности вы могли бы порекомендовать этих людей?

Биография 1

Я, Петрова Анна Васильевна, родилась 20 января 1962 г. в г. Махачкале. Отец — актер и режиссер. Мать — рабочая на заводе. Окончила школу № 13 с углубленным изучением английского языка. В 18 лет была направлена по обмену в Университет в Болгарии на три года. В 1983 г. начала работу на заводе имени Ленина заведующей складом. В 1990 г. переехала в Москву. В 1992 г. вышла замуж. С 1992 по 2005 г. не работала. С 2005 г. до 2015 г. работала личным помощником директора завода им. Красного маяка. Коммуникабельна, отзывчива, люблю активные виды отдыха, путешествия. В коллективе была организатором корпоративных мероприятий и застолий. Замужем, имею сына и дочь.

Биография 2

Я, Иванов Константин Сергеевич, родился 26 июня 1975 г. в семье инженеров. С детства увлекался химией и физикой. Окончил МГУ, после чего поступил в химико-технологический институт им. Менделеева. В армии не служил. С 2000 г. занимался свободным предпринимательством — торговлей компьютерами и бытовой техникой. С 2010 г. работал в качестве помощника депутата Южного округа. В 2011 г. защитил кандидатскую диссертацию. В 2012 г. начал заниматься консультационными услугами в области антикризисного менеджмента. В 2012—2016 гг. — личный помощник директора компании «Гамма-страхование». С 2013 по 2016 г. занимался преподавательской деятельностью. Играю на гитаре, записываю свой альбом. Имею двух дочерей, не женат.

Биография 3

Я, Федорова Ольга Антоновна, родилась в 1978 г. в г. Краснодар. Мать — учительница. Отец — преподаватель в институте. В 2000 г. закончила философский факультет Кубанского государственного университета. Квалификация — философ, преподаватель. Преподавала философию в школе. С 2005 г. — рекламный агент, с 2007 г. — агент по продаже недвижимости в г. Киеве. С 2008 г. переехала в Москву. Работала в сфере недвижимости, а также личным секретарем директора московского банка. Замужем, имею сына. Увлечения и интересы: литература, путешествия, садоводство.

Практическое занятие 6. Традиционные методы оценки персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания содержания, технологии и особенностей применения традиционных методов оценки персонала организации.

Методический раздел

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Оценка методом дневников. Оцените методом дневников свой рабочий день, затем — полученные данные с критической точки зрения. Какие ошибки в организации работы вам необходимо исправить?

« ____ » _____ 20__ г. Дневник _____ (ФИО)

Действия	Затраченное время

Ситуационная задача 2. Оценка студента методом самооценки. Оцените себя как студента, проставив напротив утверждений необходимый балл (1 — наименьший балл, 5 — наивысший балл).

№ п/п	Характеристика студента	Балл
1	Пунктуальность посещения занятий	
2	Внимательное слушание преподавателя	
3	Выполнение заданий вовремя	
4	Глубокое понимание предметов	
5	Изучение дополнительной литературы по предметам	
6	Активное участие во внеучебной деятельности	
7	Участие в конференциях, семинарах	
8	Качество выполнения письменных заданий	
9	Старательность в написании конспектов	

10	Уважительность в общении с преподавателем	
11	Качественная подготовка к контрольным работам	
12	Доброжелательность в общении с одногруппниками	

Ситуационная задача 3. Разработка анкеты соискателя. Разработайте краткую анкету соискателя в компанию (автосалон по продаже дорогих эксклюзивных автомобилей).

Ситуационная задача 4. Оценка методом интервью. Вы — директор по персоналу компании (штат 1000 человек). Вам необходимо разработать вопросы для интервью на должность генерального директора компании.

Ситуационная задача 5. Стрессовое интервью. Вы — директор по продажам компании. Вам нужно разработать 10 «стрессовых» вопросов для менеджера по продажам, который будет работать в вашем отделе. Какие качества кандидата будут выявлять ваши вопросы?

Ситуационная задача 6. Оценка методом стрессового интервью. Выбирается один человек — кандидат на должность. С ним проводят «стрессовое интервью». Комиссия (присутствующие) оценивает ответы на вопросы («+», если ответ понравился и «-», если ответ не понравился). Как вел себя кандидат? Что бы вы могли посоветовать кандидату и себе, чтобы подобные собеседования проходили более эффективно?

Ситуационная задача 7. Оценка методом интервью. Вы — менеджер по персоналу филиала компании ТНК «ОЙЛ-ГРУПП» (г. Москва). На сайте компании вы разместили объявление о вакансии личного помощника генерального директора. В объявлении описаны основные требования, предъявляемые к кандидатам и их предполагаемые характеристики.

***Личный помощник генерального директора компании ТНК «ОЙЛ ГРУПП»
(г. Москва)***

Требования к кандидату: высшее образование, владение английским языком, уверенный пользователь ПК («MS Outlook», «MS Office», «MS Power Point»), внимательность к деталям, исполнительность, ответственность, презентабельная внешность, знание делового этикета.

Обязанности: административная поддержка генерального директора; организация встреч, совещаний, переговоров; переписка; документооборот на русском и английском языках; входящие и исходящие звонки; корреспонденция; оформление виз; бронирование гостиниц; заказ билетов; выполнение поручений генерального директора.

Условия: офис — 10 мин от ст. м. «Петровско-Разумовская», заработная плата по результатам собеседования, трудоустройство в соответствии с ТК РФ, полная занятость, полный день.

Вопросы для обсуждения.

1. Каким образом вы будете оценивать кандидата по данным характеристикам на интервью?

2. Предложите экспресс-методику из нескольких вопросов (не более десяти) для оценки кандидата по указанным характеристикам и требованиям.

Ситуационная задача 8. Групповое собеседование «Оценка кандидатов на должность генерального директора компании». Выбирается группа студентов из 2—4 человек. Вы — совладельцы бизнеса. Вы принимаете на работу генерального директора вашей компании. В течение нескольких минут разработайте основные требования к кандидату и в соответствии с ними проведите собеседования с тремя кандидатами. Кто из них больше всего подходит к вам? Аргументируйте свою точку зрения.

Задание:

- оцените правильность разработанных критериев для генерального директора;
- прокомментируйте грамотность проведения собеседования;
- оцените объективность оценки кандидата;
- оцените правильность выбора кандидата на должность генерального директора.

Ситуационная задача 9. Индивидуальное собеседование «Оценка кандидата на должность менеджера по персоналу». Вы — директор по персоналу компании. Вы нанимаете своего заместителя — менеджера по персоналу. В течение нескольких минут разработайте основные требования к кандидату и в соответствии с ними проведите собеседования с тремя кандидатами. Кто из них больше всего подходит к вам? Аргументируйте свою точку зрения.

Задание:

- оцените правильность разработанных критериев для менеджера по персоналу;
- прокомментируйте грамотность проведение собеседования;
- оцените объективность оценки кандидата;
- оцените правильность выбора кандидата в менеджеры по персоналу.

Ситуационное задание 10. Оценка кандидатов методом ранжирования. Вы — владелец компании со штатом 1000 человек и филиалами в пяти городах России. Вы ищите себе заместителя — генерального директора. На собеседование за день пришло 5 кандидатов. Вы сделали краткие записи о кандидатах. Проранжируйте их в порядке значимости для вас. Кратко аргументируйте свой ответ.

Кандидат № 1. Ирина Сергеевна, 38 лет. Образование — психологическое. Имеет 10-летний опыт руководящей работы. Работала руководителем отдела, затем заместителем генерального директора. Опыта работы генеральным директором не имеет. Ушла с последнего места через полгода по причине плохих отношений с начальником. Говорит, что не приемлет авторитарного стиля. Жизнерадостна,

доброжелательна, умна, легка в общении, многословна. Разведена. Воспитывает двоих сыновей, 11 и 14 лет. Желаемый уровень заработной платы — 120 тыс. руб. и социальный пакет (медицинское страхование). Хобби — танцы, путешествия, театр, кино.

Кандидат № 2. Артур Борисович, 48 лет. Образование получил в России, затем в Великобритании (МВА), владеет английским и французским языками. Опыт работы генеральным директором — 10 лет в двух компаниях. Работал в небольших российских фирмах со штатом 50—100 человек. Держит себя уверенно, умеет слушать, говорит кратко, но по существу. На собеседовании активно интересовался деятельностью компании, проблемами и планами развития. Женат, трое детей. Необходимый уровень заработной платы — 280 тыс. руб. Хобби — литература, история, охота, рыбалка.

Кандидат № 3. Антон Игоревич, 42 года. Имеет два диплома (экономическое и техническое образование). Опыт работы генеральным директором в компании со штатом 300 человек — три года. Говорит быстро, хорошо поставленная речь, быстро и со знанием дела отвечает на вопросы. Сдержан в проявлении эмоций, не улыбочив. Холост. Детей нет. Ожидаемое жалование от 150 до 200 тыс. руб. Хобби — экстремальные виды спорта (прыжки с парашютом, гребля на байдарке, альпинизм).

Кандидат № 4. Ольга Петровна, 45 лет. Кандидат технических наук. Опыт работы генеральным директором — два года в Германии, г. Берлине (немецкая компания со штатом 30 человек). Была замужем за гражданином Германии, есть дочь 10 лет. Приятна в общении, немного медлительна, аккуратна, рассудительна. Свободно владеет немецким языком. На собеседовании интересовалась коллективом и условиями работы в компании (возможностью отпуска в любое время года, уровнем заработной платы и условиями ее повышения, премиями, социальным пакетом). Ожидаемое жалование от 140 тыс. руб. Хобби — музыка, литература, поэзия, цветоводство.

Кандидат № 5. Олег Григорьевич, 32 года. Активен, говорит быстро и много, перебивает. Прост в общении, с хорошо развитым чувством юмора. Образование экономическое. Умен, разносторонен, амбициозен. На собеседовании сразу же сделал несколько предложений по улучшению логотипа компании и формы одежды для сотрудников. Женат, детей нет. Ожидаемый уровень заработной платы — от 150 тыс. руб. На собеседовании интересовался возможностью стать соучредителем компании. Хобби — кино, музыка.

Ситуационное задание 11. Оценка методом шкалирования. Разработайте оценочный лист (не более одной страницы) с использованием одной из видов шкал для оценки руководителя. Какую шкалу вы выберете? Аргументируйте свой ответ.

Практическое занятие 7. Деловая игра «Оценка профессиональной пригодности кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга» (2 часа)

Цель занятия - на основе анализа документов, результатов диагностики личностных качеств и изучения предыдущего опыта работы следует выбрать из четырех кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга наиболее приемлемую исходя из создавшейся в фирме хозяйственной ситуации.

Методический раздел

Условия проведения деловой игры: лица, изучающие в курсе технологии диагностики и оценки персонала вопросы оценки профессиональной пригодности персонала, условно, действуют как группа экспертов, осуществляющих анализ профессиональной пригодности кандидатур. Решения выносятся ими в коллегиальной форме абсолютным большинством голосов. В необходимых случаях проводится повторное голосование по двум предложениям, поддержанным наибольшим числом экспертов.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры обязан объяснить всем участникам порядок и правила действий. После этого он принимает участие в игре как один из экспертов, обладающих правом вето, если принимается заведомо неправильное решение. Вынесение вето должно быть обязательно аргументированным.

Порядок проведения деловой игры: при оценке профессиональной пригодности кандидатур по согласованию с участниками деловой игры используется одна из двух изложенных ниже хозяйственных ситуаций.

Ситуация 1. Основная сфера деятельности фирмы — розничная торговля. Это высокоэффективная, динамично развивающаяся организация, обеспечивающая персоналу очень высокий уровень оплаты труда. Слабые места в ее деятельности — высокая текучесть кадров, частые межличностные конфликты среди персонала, безуспешные попытки вступить в деловые связи с зарубежными партнерами. Имеются предложения зарубежных партнеров из Израиля и США по сотрудничеству на принципах франчайзинга.

Ситуация 2. Основная сфера деятельности фирмы - массовый, общедоступный туризм. Фирма занимает лидирующее положение в своем сегменте рынка. Персонал фирмы имеет высокую квалификацию и большой практический опыт. Слабые места в ее деятельности - консерватизм в решении производственных проблем, отсутствие перспектив развития в данном качестве, медленная адаптация к новым условиям. Оплата труда персонала выше средней по отношению к предприятиям-конкурентам. К сотрудничеству с фирмой проявляют интерес страны Ближнего Востока.

После выбора ситуации участники деловой игры работают в соответствии со сценарием ее отдельных этапов.

Этапы деловой игры

1. Неформальная оценка профессиональной пригодности кандидатур. Каждый участник на основе 10-15-минутного ознакомления с характеристиками каждой кандидатуры в письменной или устной форме высказывает руководителю деловой игры свое мнение об их шансах занять вакантную должность в фирме.

2. Генерация критериев оценки профессиональной пригодности. Производится на основе полного или частичного принятия приведенных ниже положений и путем их самостоятельной формулировки участниками деловой игры.

3. Генерация групповых коэффициентов значимости. Для каждой группы принятых на основе двух критериев вводятся коэффициенты их значимости. Процедурные вопросы этой деятельности остаются на усмотрение руководителя деловой игры.

4. Генерация частных коэффициентов значимости. Производятся действия для каждого частого критерия, аналогичные этапу 3.

5. Ранжирование кандидатур. По каждому отдельному качеству все кандидатуры в процессе обсуждения участниками деловой игры располагаются в определенной последовательности по степени выраженности рассматриваемого показателя.

6. Расчет средневзвешенных значений всех рангов по частным коэффициентам значимости.

7. Определение наиболее приемлемой кандидатуры. Производится по максимальному значению общего коэффициента значимости.

8. Анализ результатов проведения деловой игры.

Описание действий участников деловой игры при выполнении

Этап 1. Неформальная оценка профессиональной пригодности кандидатур

1.1. Каждый участник деловой игры обязан подробно изучить:

- а) документальные характеристики кандидатур (табл. 7.1);
- б) результаты психодиагностики их личных качеств на основе использования стандартного варианта Миннесотского многофазного личностного опросника (ММРП) (табл. 7.2);
- в) материалы об их деятельности на прежнем месте работы.

Таблица 7.1 - Документальные характеристики кандидатур на должность руководителя отдела маркетинга

№ п/п	Характеристика	Иванов Владимир Владимирович	Младостина Татьяна Владимировна	Сидоров Лев Владимирович	Кузнецова Елена Анатольевна
1	Возраст	37	28	42	35

2	Занимаемая в настоящее время должность	Эксперт	Экономист	Руководитель Территориального подразделения фирмы	Юрисконсульт
3	Образование	Высшее	Высшее	Среднее	Высшее
4	Специальность	Менеджмент	Экономист	Бухгалтерский учет	Юриспруденция
5	Общий стаж работы (лет), в том числе в фирме	11	4	25	7
6	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Программист, директор малого предприятия, эксперт	Аспирант, доцент вуза, экономист	Грузчик, бухгалтер, старший бухгалтер, заместитель директора филиала, директор филиала	Продавец цветов, секретарь-референт, младший юрисконсульт, юрисконсульт
7	Семейное положение	Женат, один ребенок (5 лет). Жена - Иванова Наталья Борисовна, инспектор налоговой службы	Не замужем	Холост, детей нет	Замужем, двое детей (5 и 12 лет). Муж — Кузнецов Андрей Васильевич, полковник МВД
8	Судимость	Нет	Нет	Нет	Нет
9	Национальность	Белорус	Еврейка	Русский	Русская
10	Знание иностранных языков	Иврит (свободно), английский (свободно)	Английский (свободно), французский (свободно)	Не владеет	Арабский (читает и переводит)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находился на лечении в связи с желу- дочно-кишечными заболеваниями	Удовлетворительное	Хорошее

Таблица 7.2 - Данные психодиагностики личных качеств кандидатов по тесту ММРІ

№ п/п	Показатель	Иванов Владимир Владимирович	Младостина Татьяна Владимировна	Сидоров Лев Владимирович	Кузнецова Елена Анатольевна
2	Неискренность	20	25	64	45
11	Половая активность	75	75	30	80
12	Половые отклонения	80	90	10	50

13	Алкоголизм	20	30	70	40
15	Ипохондрия	75	85	40	52
16	Депрессия	28	50	65	64
17	Истерия	56	54	52	50
18	Психопатия	72	76	52	60
20	Психоастения	64	32	70	70
33	Работоспособность	64	70	70	69
34	Карьеризм	74	70	52	45
41	Твердость	54	40	60	70
42	Воля	54	65	70	78
44	Ригидность	42	35	72	40
46	Чувствительность	65	72	51	40
47	Тревожность	70	85	50	52
48	Мнительность	72	40	54	56
52	Эмоциональность	40	72	58	70
53	Уравновешенность	44	18	50	40
56	Самообладание	64	62	60	69
57	Честность	10	30	63	40
63	Терпимость	68	64	50	52
64	Приспособленность	72	70	50	68
70	Враждебность	50	44	56	67
71	Альтруизм	72	70	56	70
75	Коммуникабельность	64	62	40	56
81	Лидерство	64	68	65	70
82	Социальные потребности	68	64	62	48
83	Потребительская тенденция	72	78	44	82

84	Этноцентризм	74	76	42	78
----	--------------	----	----	----	----

Норма 50—70, выше нормы > 70, ниже нормы < 50.

Результаты собеседований с руководителями, подчиненными и коллегами кандидатов позволили дать следующие их обобщенные характеристики¹.

Иванов Владимир Владимирович

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением инноваций. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако, не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные поручения выполняет неохотно. Любит подарки.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Все важные вопросы решает только лично, с подчиненными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят производственный характер. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллег не интересуется. Не имеет близких друзей, Излишне сдержан и замкнут. Высокомерен.

Младостина Татьяна Владимировна

Мнение руководителей. Хороший организатор, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирована. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в деловых кругах. Не совсем хорошо профессионально подготовлена. Часто любую иную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не опекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами лучше не обращаться. Отраслевые проблемы знает плохо.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентна в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно разбирается в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоциональна.

Сидоров Лев Владимирович

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все

¹ Необходимо иметь в виду, что мнения о кандидатах, полученные в результате обследований, могут носить предвзятый характер и нуждаются в последующем логическом анализе.

свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В его отсутствие филиал фирмы работает плохо. Имеет недостаток - большая текучесть кадров среди его подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сам и требует того же от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты с ним не срабатываются, ибо ничего без своего согласия он делать не позволяет. Если он станет руководителем отдела, то среди его подчиненных достойной замены ему не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей у него практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ему решения.

Кузнецова Елена Анатольевна

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если она не права. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоциональна, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными ей людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для нее слишком велик. Очень несдержанна. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда разбирается в других вопросах. Несдержанна, но, когда ей это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у нее влиятельных знакомых.

1.2. Подведение итогов по первому этапу деловой игры.

Руководителю деловой игры каждый участник подает в письменной форме сведения или сообщает устно свое мнение о ранжировании четырех кандидатов по степени их профессиональной пригодности (1-е, 2-е, 3-е и 4-е места).

Этап 2. Генерация критериев оценки профессиональной пригодности

2.1 Все деловые и другие качества, которые желательно оценивать при найме на работу менеджера, можно условно разбить в четыре большие группы: общеличностные, профессиональные, организаторские и психофизиологические.

К *общеличностным* качествам можно отнести: возраст, семейное положение, профессию супруги (супруга), наличие детей и их возраст, национальность и т.п.

К *профессиональным* качествам относятся: профессиональная компетентность; творческая активность; оперативность; работа над повышением квалификации; перспективы дальнейшего продвижения по службе; умение организовать свой рабочий день; опыт руководящей работы; знания в других областях деятельности, которые могут быть полезны для выполнения новой

работы, и др.

В состав *организаторских* качеств входят: коммуникабельность, трудовая дисциплина; восприимчивость к критике; самостоятельность в принятии решений; умение строить свои взаимоотношения с вышестоящими руководителями, коллегами по работе, подчиненными; умение вести переговоры.

К *психофизиологическим* качествам следует отнести: эмоциональность; работоспособность; состояние здоровья; пол; а также по усмотрению участников деловой игры любые важные показатели из табл. 7.2.

2.2. После обсуждения предложенной группировки качеств участники деловой игры должны принять одно из этих решений:

- а) принять для работы предложенную группировку без изменений;
- б) скорректировать данную группировку качеств;
- в) сформулировать собственные группы качеств и их состав.

2.3. При принятии последних двух решений руководитель в зависимости от их содержания самостоятельно модифицирует порядок и технологию проведения последующих этапов деловой игры.

Этап 3. Генерация групповых коэффициентов значимости

3.1. Каждой группе качеств назначается общий коэффициент значимости K , пропорциональный важности данной группы для выполнения обязанностей руководителя отдела маркетинга. Сумма коэффициентов значимости по всем четырем группам должна быть равна 10.

3.2. Если участниками деловой игры на ее втором этапе предложена группировка качеств по N группам и $N \neq 4$, то сумма всех коэффициентов значимости Q определяется по формуле:

$$Q = 0,5 (N + N^2) \quad (7.1)$$

Этап 4. Генерация частных коэффициентов значимости

Внутри каждой группы качеств каждому отдельно выделяемому качеству назначается частный коэффициент значимости. Сумма частных коэффициентов значимости q рассчитывается по следующей формуле:

$$q = \frac{1}{S} * \Delta, \quad (7.2)$$

где S — количество выделяемых качеств в пределах одной группы.

Этап 5. Ранжирование кандидатур

Каждая кандидатура располагается по порядку в зависимости от степени рассматриваемого качества. Кандидатуре, которой данное качество присуще в наибольшем объеме, присваивается ранг (R) 4, следующей — 3, далее 2 и 1.

Если кандидаты имеют по каким-либо показателям одинаковую выраженность качеств, им присваивается ранг, рассчитываемый по формуле арифметической средней.

Этап 6. Расчет средневзвешенных значений всех рангов по частным коэффициентам значимости

По каждой группе качеств для каждого кандидата находится средневзвешенное значение всех рангов K_j с учетом частных коэффициентов значимости:

$$R_i = \frac{\sum_{j=1}^n R_{ij} \cdot d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} \quad (7.3)$$

где R_{ij} — ранг i -го кандидата по j -му качеству; d_i — частный коэффициент значимости по i -му качеству.

Расчеты целесообразно проводить в таблицах (табл. 7.3), число таблиц равно числу выделенных групп качеств.

Таблица 7.3 - Расчет средневзвешенных рангов кандидатов на должность руководителя отдела маркетинга

Качество	d_i	Иванов В.В.	Младостина Т.В.	Сидоров Л.В.	Кузнецова Е.А.
	d_i	R_{i1} $R_{i1} * d_i$	R_{i2} $R_{i2} * d_i$	R_{i3} $R_{i3} * d_i$	R_{i4} $R_{i4} * d_i$
	d_1	R_{i1} $R_{i1} * d_1$	R_{i2} $R_{i2} * d_1$	R_{i3} $R_{i3} * d_1$	R_{i4} $R_{i4} * d_1$
	d_2	R_{i1} $R_{i1} * d_2$	R_{i2} $R_{i2} * d_2$	R_{i3} $R_{i3} * d_2$	R_{i4} $R_{i4} * d_2$
	d_s	R_{s1} $R_{s1} * d_s$	R_{s2} $R_{s2} * d_s$	R_{s3} $R_{s3} * d_s$	R_{s4} $R_{s4} * d_s$
Итого	$\sum d_i$	$\sum R_i * d_i$ $R_i = \frac{\sum R_i * d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i * d_i$ $R_i = \frac{\sum R_i * d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i * d_i$ $R_i = \frac{\sum R_i * d_i}{\sum d_i}$	$\sum R_i * d_i$ $R_i = \frac{\sum R_i * d_i}{\sum d_i}$

Этап 7. Определение наиболее приемлемой кандидатуры

7.1. По каждому кандидату подсчитывается сумма произведений средневзвешенных значений всех рангов по каждой группе качеств на соответствующий для данной группы общий коэффициент значимости W_j . Расчеты проводятся по формуле:

$$W_i = \sum_{j=1}^n R_{im} * K_m \quad (7.4)$$

где R_{im} - средневзвешенное значение качеств j -го кандидата по m -й группе качеств (этап 6); K_m - общий коэффициент значимости m -й группы качеств (этап 3).

7.2. По максимальному значению W_j определяется кандидат, наиболее соответствующий по своим данным должности руководителя отдела маркетинга фирмы.

Этап 8. Анализ результатов проведения деловой игры

8.1. Руководитель деловой игры в произвольной форме подводит итоги работы ее участников и отвечает на их вопросы. Особенное внимание при этом следует обратить на практические условия и границы применения подобных методов подбора кадров

8.2. Определяются участники деловой игры, наиболее способные интуитивно оценивать профессиональную пригодность работников. Расчеты ведутся по формуле:

$$L_i = \dots \rightarrow \min \quad (7.5)$$

где L_j - коэффициент некачественное™ интуитивной формы принятия управленческих решений по найму персонала j -го участника деловой игры; m_i - место, занятое i -м кандидатом на должность руководителя отдела маркетинга фирмы на седьмом этапе деловой игры; m_{ij} - место, занятое i -м кандидатом на первом этапе, по мнению j -го участника деловой игры.

ТЕМА 4. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Содержание темы. Современные методы оценки персонала. Метод «ассесмент-центр». Метод управления по целям. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI. «360-градусная» оценка персонала. Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки персонала. Физиогномика. Графология. Оценка по группе крови. Метод оценки на полиграфе.

Основные термины темы: ассесмент-центр, центр оценки, метод управления по целям, система сбалансированных показателей, KPI, оценка 360 градусов, компетенции, оценка по компетенциям, автоматизированные методы оценки персонала, спорные методы оценки персонала, физиогномика, графология, полиграфии, детектор лжи.

Контрольные вопросы

1. Опишите становление метода «ассесмент-центр» в системе оценки персонала.
2. Какова роль «ассесмент-центра» в оценке кадров?
3. На оценку каких качеств нацелен метод «ассесмент-центра»?
4. Опишите процедуру метода «ассесмент-центра».
5. Назовите преимущества и недостатки метода «ассесмент- центра».
6. Какова сущность метода управления по целям?
7. В чем заключается эффективность метода управления по целям?
8. Раскройте сущность методики KPI.
9. Объясните технологию метода «360-градусной» аттестации.
10. Опишите основные преимущества и недостатки метода «360-градусной» аттестации.
11. Объясните суть метода оценки персонала по компетенциям.
12. Дайте определение понятию «компетенция».
13. В чем отличие понятий «компетентность» и «компетенция»?
14. Перечислите уровни стандартной градации компетенции.
15. Что такое деструкторы и в чем их сущность?
16. Назовите основные преимущества метода оценки по компетенциям.
17. Какие автоматизированные метода оценки вы знаете?
18. В чем заключаются преимущества и недостатки метода автоматизированной оценки?
19. Объясните сущность метода онлайн-оценки. В каких случаях ее можно применить?
20. Перечислите «спорные» методы оценки и объясните их сущность.
21. В чем преимущества, а в чем недостатки «спорных» методов оценки персонала?

Практическое занятие 8. Современные методы оценки персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания содержания, технологии и особенностей применения современных методов оценки персонала организации.

Методический раздел

Решение ситуационных заданий.

Ситуационное задание 1. «Ассесмент-центр». «План отпуска». Представьте, что вам выпал шанс провести три месяца в отпуске — без учебы, работы, семейных проблем. На что бы вы потратили это время? Составьте детальный план этого отпуска.

Ситуационное задание 2. «Ассесмент-центр». «Самопрезентация». Ваша цель — получить место топ-менеджера в крупной иностранной компании, которая готова принять молодого, без опыта работы сотрудника. Но этот сотрудник должен быть лучше других таких же кандидатов. Ваша задача для достижения этой цели — презентовать себя за одну минуту. Подумайте и постарайтесь подать себя в выгодном свете. Назовите свои лучшие стороны, интересные увлечения и проч.

Ситуационное задание 3. Метод оценки по компетенциям. Определите и опишите уровни компетенции «скорость работы» мастера цеха по сборке пластиковых окон.

Уровни	Определение уровня
Уровень понимания важности	
Базовый	
Сильный	
Лидерский	

Ситуационное задание 4. Метод управления по целям. Разработайте рабочую форму для оценки качества вашего обучения методом управления по целям.

Учебные обязанности	Вес	Характеристики результатов	Учебные стандарты	Результаты		Сроки	
				Целевые	Фактические	Целевые	Фактические

Ситуационное задание 5. Автоматизированные методы оценки. Используя ресурсы сети Интернет, изучите предлагаемые консалтинговыми компаниями автоматизированные методы оценки. Выпишите не менее 10 методов автоматизированной оценки и названия компаний, их предоставляющих.

Ситуационное задание 6. Понятие «спорных» методов оценки персонала. Сформулируйте научное определение таких методов оценки, как оценка на полиграфе, графология, физиогномика, экстрасенсорика.

Ситуационное задание 7. Этичность «спорных» методов. Этично ли использовать полиграф, графологию, физиогномику, астрологию и экстрасенсорика при оценке персонала российских компаний в условиях социально ориентированной (гуманистической) экономики? Стали бы вы, будучи руководителем, использовать подобные методики? И если да, то какие из них? Аргументируйте свой ответ.

Ситуационное задание 8. «Спорные» методы оценки персонала. Заполните таблицу.

№ п/п	Название метода	Преимущества применения в компании	Недостатки применения в компании	Для оценки каких качеств и в каких случаях можно применять
1	Физиогномика			
2	Графология			
3	Наркотические и алкогольные тесты			
4	«Звуковая теория имен» Хигира			
5	Оценка по группе крови			
6	Астрология			
7	Экстрасенсорика			

Ситуационное задание 9. На основе обобщения теоретических положений оценки персонала составить сравнительную характеристику известных Вам методов оценки работников, включая оценку делового потенциала и результатов работы. Заполните таблицу.

№ п/п	Метод оценки	Сущность метода	Преимущества	Недостатки	Рекомендации по практическому применению

Практическое занятие 9. Ассесмент-центр как метод оценки персонала организации (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания содержания, технологии и особенностей использования ассесмент-центра для оценки персонала организации.

Методический раздел

Решение ситуационных заданий.

Ситуационное задание 1. Определите типы упражнений, которые применяются в ЦО.

1. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Руководитель. Вы - руководитель. У Вас в подчинении работает специалист Александр. Это молодой амбициозный человек. В компании он уже 3 года, начал с нуля, но быстро вырос и сейчас является квалифицированным специалистом, который хорошо знает продукт компании и показывает стабильно высокие результаты в работе. Сегодня Александр принес Вам заявление о своем увольнении. Вам совершенно не хочется терять квалифицированного специалиста. Вы решаете поговорить с Александром. У нас есть 5 минут, чтобы обдумать, что Вы скажете Александру, чтобы не допустить его увольнения из компании.

Сотрудник. Вы устроились на работу в компанию «Азимут» 3 года назад, когда были студентом факультета маркетинга престижного вуза г. Москвы. Два года назад Вы окончили обучение и надеялись, что полученное высшее образование будет способствовать карьерному росту. Уже 3 года Вы работаете специалистом и показываете высокие результаты. Но Вам хотелось бы карьерного роста. Вы решили заняться поисками работы. У Вас есть предложения о работе в должности старшего специалиста с перспективой перехода на должность руководителя после испытательного срока. Но зарплата на новом месте будет несколько ниже той, которая у Вас есть сейчас. Кроме того, корпоративная культура новой компании более жесткая, чем в «Азимуте», и Вы сомневаетесь, впишитесь ли вы в нее, однако все же решились написать заявление об увольнении. Ваш руководитель хочет поговорить о Вашем будущем. Постарайтесь донести до начальника свою позицию.

2. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Ситуация 1. Вы - администратор продуктового супермаркета известной торговой сети. Вас вызывают на кассу по просьбе недовольного клиента.

Ситуация 2. Вы - менеджер среднего звена. Ваша задача - забрать двух сотрудников из другого отдела на 2 дня, чтобы успеть закончить важный проект для компании, который курирует сам директор организации.

При этом Вы знаете, что в конце года все отделы работают напряженно и ни у кого нет «лишних» временных и человеческих ресурсов.

Ситуация 3. Вы случайно узнаете, что Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете.

Время для решения каждой ситуации - 1 мин.

3. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Назовите как можно больше способов привлечения соискателей на должность маркетолога. (Задание для группового решения.)

4. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Плюсы и минусы свободного рабочего графика в компании. (Задание для группового решения).

5. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Инструкция. Прочитайте внимательно задание и письменно сформулируйте Ваш вариант решения. Время на выполнение задания 10 мин.

Светлана Петровна - руководитель клининговой компании ООО «Уборка для всех», занимающейся уборкой офисных и жилых помещений. Она со своими сотрудниками готовится к уборке четырехкомнатной квартиры (150 м²). Светлана Петровна всегда весьма неконкретно ставит задачи своим сотрудникам, большинство из которых работают в компании около 1,5 мес.

Задание: переформулируйте задачи так, чтобы они соответствовали SMART-критериям:

- Уборщице: «Лариса, Вам сначала надо будет вымыть все окна».
- Помощнице: «Ирина, с Вас - обеспечение всеми чистящими средствами!».

6. НАЗВАНИЕ УПРАЖНЕНИЯ: _____

Инструкция. В этом упражнении оценивается Ваша способность собирать информацию, принимать решения и высказывать их. За инструкцией следует краткое описание ситуации, в которой требуется разобраться и выдать необходимые рекомендации. Вы выступаете в роли директора, к которому обратились за советом по данному вопросу.

Чтобы Вы могли принять решение, у Вас будет возможность задать любые вопросы, касающиеся описанной ситуации, эксперту, который сможет на них ответить. Эксперт обладает обширной информацией, которую Вы сможете получить, задавая конкретные вопросы. Если Ваши вопросы будут слишком общими, Вас попросят сделать их более конкретными.

Эксперт беспристрастен и не имеет отношения к данной ситуации. Эксперт не является представителем сотрудников организации.

У вас будет 5 мин на то, чтобы прочесть «Описание ситуации» (оно расположено на обороте данного листа) и подготовить вопросы. Затем у Вас будет 15 мин на то, чтобы задать все вопросы, проанализировать информацию и принять решение. Затем Вас попросят высказать свое решение и детально обосновать его. Затем эксперт задаст Вам вопросы по Вашему решению.

График:

- 5 мин - чтение ознакомительной информации и подготовка вопросов;
- 15 мин - беседа с экспертом для получения информации, необходимой для принятия решения. По Вашему желанию Вы можете завершить беседу до истечения 15 мин. До того, как закончится время. Вы должны успеть проанализировать полученные данные, прийти к определенному решению и подготовиться к выступлению, в котором Вы выскажете решение и его обоснование эксперту;
- 5 мин представление решения и его обоснование.
- 10 мин - эксперт задаст Вам вопросы по Вашему решению.

Есть ли у Вас вопросы?

Не переводите страницу, пока не получите соответствующего указания.

Ситуация.

Вы недавно вступили в должность директора по производству компании Дельта Интернешнл, и только что Дэвид Польский попросил Вас принять первое важное решение: закрывать завод в Норильске или нет.

Ситуационное задание 2. Разработайте тест достижений по теме «Оценка персонала».

Ситуационное задание 3. Прочитайте кейс и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие ошибки допустил руководитель?
2. Как бы Вы поступили в сложившейся ситуации на месте HR-специалиста? Обоснуйте свой ответ.

Кейс. В компанию на должность руководителя рекламного отдела была принята девушка 25 лет родом из Перми, окончившая кулинарный техникум. Опыта работы у нее не было. Но генеральный директор очень настаивал на ее принятии. До ее прихода в рекламном отделе работали 3 человека. Отдел успешно справлялся с поставленными задачами. Приносил прибыль. Заказчики были довольны. Спустя год штат был раздут до 10 человек, отдел стал убыточным. Большая часть клиентов ушла к конкурентам.

Ситуационное задание 4. Подберите упражнение (для индивидуального или группового выполнения), которое позволит оценить 2-3 компетенции (индивидуально-личностные или управленческие), опишите его, а также разработайте оценочные листы для наблюдателей.

Пример. Упражнение «Самопрезентация»

Тип упражнения: доклад - способ индивидуальной презентации автором своих идей в режиме публичного выступления.

Форма проведения: *индивидуальная*.

Оцениваемые компетенции: эффективная коммуникация.

График работы:

- 1 мин - ведущий выдает участнику задание и объясняет условия;
- 10 мин - участник готовится к самопрезентации;
- 2-3 мин - выступление участника;
- 5 мин - диалог с членами комиссии.

Итого: 19-20 мин.

Инструкция для участника.

Вы должны подготовить самопрезентацию: рассказать о себе, своих профессиональных успехах и личных достижениях, чему Вы обучились за последние 2 года, что больше всего цените в себе. Постарайтесь убедить комиссию зачислить Вас в компанию/кадровый резерв компании. Время

презентации не должно быть менее 2 и более 3 мин. За временем выступления будет следить «Фамилия, имя», за 15 сек до окончания презентации он/она даст Вам знать условным обозначением - руки крест на крест. После завершения презентации комиссия задаст Вам вопросы, Ваша задача - ответить на них.

Инструкция для наблюдателя-эксперта.

Участник должен подготовить самопрезентацию (время на подготовку - 10 мин): рассказать о себе, своих профессиональных успехах и личных достижениях, чему он обучился за последние 2 года, что больше всего ценит в себе, а также он должен постараться убедить комиссию зачислить его в компанию/кадровый резерв компании. Время презентации не должно быть менее 2 и более 3 мин. За временем выступления будет следить «Фамилия, имя», за 15 сек до окончания презентации он/она даст участнику знать условным обозначением - руки крест на крест. После завершения презентации у вас будет 6 мин для того, чтобы задать вопросы участнику.

Бланк оценки для упражнения «Самопрезентация»

Участник ЦО, его игровой номер: _____

Компетенция: эффективная коммуникация (способность располагать к себе людей, устанавливать и поддерживать контакты, заинтересованность в контактах с другими людьми, владение навыками делового общения и этикета, развитая и понятная речь, презентационные способности).

Поведенческий индикатор	
Позитивный (+)	Негативный (-)
1. Приветствует аудиторию («Добрый день!», «Здравствуйте»), представляется	1. Не приветствует аудиторию, сразу переходит к делу, не представляется
2. Легко устанавливает контакт с аудиторией	2. Не стремится к установлению контакта с аудиторией
3. Создает доброжелательную атмосферу (приветлив, шутит, благодарит других)	3. Нейтрален/агрессивен в общении
4. Говорит четко и внятно, старается доступно донести свои мысли, грамотная речь	4. Постоянно сбивается, говорит запутанно, формулировки неточны и неопределенны, повторяется, с трудом излагает свои мысли
5. Умело работает с возражениями, переводит критику в конструктивное русло	5. В ответ на возражение быстро сдается/демонстрирует агрессивную или оборонительную позицию / обижается
6. Обращается к членам комиссии	6. Пассивен, в основном отвечает на вопросы
7. Гибок в общении, учитывает реакции членов комиссии в поведении	7. Не учитывает реакцию членов комиссии и не корректирует поведение, ригиден
8. Грамотно выстраивает аргументацию	8. Затрудняется с формулировкой аргументов, демонстрирует их однотипность
9. Развернуто, полно и конструктивно отвечает на вопросы, открыт для диалога	9. Ответы «скудные», затрудняется с формулировками, закрыт для диалога
10. Внимательно слушает, не перебивает, использует техники активного слушания	10. Перебивает, не использует техники активного слушания

11. Умеет задавать уточняющие вопросы, воспринимает суть, избегая домыслов	12. Не всегда улавливает суть сказанного, «теряет» часть услышанной информации/ додумывает
--	--

Ваши примечания
Оценка

Ситуационное задание 5. Тренировочный тест для ассессоров. Отметьте, какие фрагменты являются, на ваш взгляд, правильными, а какие - неправильными описаниями поведения.

Суждения.

1. Не очень убедительно выступал в групповом упражнении.
2. Использовал очень хороший аргумент, успокаивая раздраженного сотрудника.
3. Когда беседа стала накаляться, он поддался давлению.
4. Предложил группе отвести по 5 мин на каждую проблему.
5. Проявил большую изобретательность при решении проблем в индивидуальном деловом упражнении.
6. Изменил свое мнение после того, как его первое решение было поставлено под сомнение.
7. Рационально организовал работу с документами из индивидуального делового упражнения.
8. Направлял группу к достижению поставленной цели.
9. В ответ на доводы Михаила стал пытаться перевести разговор на нейтральную тему (прибыль компании).
10. Слишком много и неоправданно рисковал.
11. Спрашивал Олега (молчаливый участник) о его мнении по поводу трех различных обсуждавшихся проблем.
12. Самостоятельно ввел систему контроля за инвентарем, при которой информация об одинаковых деталях хранилась на отдельных листах бумаги.
13. Представил своего кандидата остальной части группы в очень профессиональной манере.
14. Разбирая документы из индивидуального делового упражнения, показал слабое владение вопросами организации работы с персоналом.
15. Велел прорабу немедленно уволить неумелого рабочего.
16. Предложил группе: «Мы должны начать работу с наиболее трудной проблемы».
17. Очень основательно анализировал данные.
18. Начал свое выступление, кратко обрисовал структуру и содержание предстоящего доклада.
19. Взаимодействуя с другими членами группы, не обращал никакого внимания на их запросы.
20. Предложил, чтобы каждый из участников «председательствовал» на

совещании по одной из четырех проблем.

21. Разбирая «корзину», плохо планировал время.
22. Отменил встречу, намеченную на 18-е, посчитав ее неактуальной.

Ситуационное задание 6. Какие компетенции можно оценить с помощью следующих кейсов?

1. Вы приехали в техникум пищевой промышленности для выступления перед выпускниками с презентацией своего ресторана (для привлечения новой рабочей силы). За 10 мин до начала мероприятия Вы обнаруживаете, что на флешке нет презентации в Power Point. Ваши действия? Предложите 3 варианта Ваших действий.

2. Через 5 мин начинается ежемесячное собрание с официантами, на котором Вы планируете наградить ценными подарками двух победителей в мотивационной программе. Экспедитор, который должен привезти подарки ко времени, попал в аварию и раньше чем через 2 часа в ресторане не появится. Ваши действия?

3. Вам звонит гость и раздраженно, на повышенных тонах, отчитывает Вас за ошибку, которая действительно была совершена по отношению к нему, но Вы лично никакого отношения к этому не имеете (ответственность другого подразделения, например кухни). Опишите стратегию Ваших действий и конкретные фразы — ответ гостю.

4. Вам предстоит сообщить сотрудникам решение руководства о сокращении штата сотрудников (увольнении 4 человек из Вашего ресторана), с которым Вы не согласны. Как Вы это будете делать? Напишите конкретную речь официантам.

Ситуационное задание 7. Представьте, что Вы работаете HR-менеджером в компании «Час пик», которая занимается производством и продажей кондитерских изделий. Перед Вами стоит задача: отобрать сотрудников в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена. Какой метод (методы) Вы бы стали использовать? Разработайте план действий для реализации поставленной задачи.

Практическое занятие 10. Оценка результативности труда персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания и приобрести практические навыки оценки результативности труда персонала.

Методический раздел

Решение комплексной задачи.

Исходные данные. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает 8 человек. Оценка результатов труда и деловых качеств работников проводится для повышения эффективности их труда, проведения

целенаправленной кадровой политики в сфере материального и морального стимулирования сотрудников, организации служебного продвижения, повышения квалификации. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывает такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложности работ и результаты труда.

Постановка задачи.

1. Рассчитать показатель оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать показатель оценки уровня квалификации работников.
3. Рассчитать показатель оценки сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать показатель оценки результатов труда.
5. Рассчитать показатель комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
 - премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностных окладов;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рационального использования работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбора форм и методов).

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице 10.1 и в методических указаниях к данной ситуации.

Методические указания. Оценка деловых качеств работников базируется на факторах, характеризующих:

- самого работника, его знания, навыки, способности;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

- показатели, характеризующие работника, то есть уровень развития профессиональных и личностных качеств работника (Π) и уровень квалификации (K), а также их количественные значения;
- показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть результаты труда работников (P) и уровень сложности функций (C).

Комплексная оценка (D) определяется по формуле:

$$D = \Pi \times K + P \times C \quad (10.1)$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется собственными признаками и имеет соответствующую шкалу для количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы.

Таблица 10.1 - Выходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств специалистов отдела маркетинга

Должность, ФИО	Оценка профессиональных и личностных качеств						Уровень образова- ния	Стаж работы по специ- аль- ности, лет	Оценка результатов труда		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
Начальник отдела Иваненко Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
Специалист 1-й категории Сушков Л.С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
Специалист 1-й категории Зимица М.С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
Специалист 2-й категории Сахаренко Е.Р.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Неполное высшее (IV курс)	3	1,0	1,0	0,75
Специалист 2-й категории Алексийчук Н.И.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Неполное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специаль- ное	2	1,0	0,75	1,0

Для определения уровня развития профессиональных и личностных качеств работника (II) производится оценка степени проявления каждого из признаков (см. таблица 10.2 и 10.3) с учетом их удельного веса, который определяется экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Таблица 10.2 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителей

№	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельный вес признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельного веса		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	Гр.4 = гр. 3 x 0,75	Гр.5 = гр. 3 x 1,0	Гр.6 = гр. 3 x 1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный социально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и реализации нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 10.3 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалистов

№	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельный вес признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельного веса		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	Гр.4 = гр. 3 x 0,75	Гр.5 = гр. 3 x 1,0	Гр.6 = гр. 3 x 1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Ответственность за последствия своих действий и принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных задач, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро приспосабливаться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на удельный вес, и рассчитывается по формуле:

$$P = \sum a_{ij} x_i \quad (10.2)$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} – количественное значение признака у работника;

x_i – удельный вес признака в общей оценке (в долях от единицы).

Расчет уровня квалификации (К) работника осуществляется на основе уровня специального образования и стажа работы по специальности. По образованию все работники делятся на две группы:

I группа - среднее специальное образование (1 балл);
 II группа - выше или неполное высшее образование (2 балла).
 В зависимости от стажа работы по специальности работники делятся на 4 группы (табл.10.4).

Таблица 10.4. Оценка уровня квалификации

Группа	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работника, имеющего образование, годы	
		I группа – среднее специальное образование	II группа – высшее полное и неполное образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13	9-17
3	0,75	13-17	17-25
4	1,00	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{O + CT}{3} \quad (10.3)$$

где O – оценка образования ($O=1,2$);

CT – оценка стажа работы по специальности ($CT=0,25;0,50;0,75;1,0$);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок образования и стажа работы.

Уровень сложности выполняемых работ (C) учитывает характер и вид работ, степень самостоятельности при выполнении работы, масштабы и сложность руководства, дополнительную ответственность. В таблице 10.5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы.

Таблица 10.5 - Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1.	Начальник отдела	1,0
2.	Главный специалист	0,89
3.	Ведущий специалист	0,80
4.	Специалист I категории	0,68
5.	Специалист II категории	0,57

Для исчисления величины результатов труда (P) осуществляется оценка уровня (степени) проявления следующих признаков (табл. 10.6):

- численность выполнения плановых и внеплановых работ (заданий)
- качество выполненных работ (задач);
- соблюдение сроков выполнения работ (задач).

Таблица 10.6 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№	Признаки результатов труда	Удельный вес признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельного веса признаков		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	Гр.4 = гр. 3 x 0,75	Гр.5 = гр. 3 x 1,0	Гр.6 = гр. 3 x 1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Каждый признак оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группой (среднее значение - 1; выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75).

ТЕМА 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Содержание темы. Цели и задачи психологических методов оценки персонала. Сущность и становление психологического тестирования. Виды психологических тестов. Тесты способностей. Когнитивные тесты. Тесты на интеллект. Тесты на креативность. Проективные методы оценки. Сущность проективных методов. Виды проективных методов. Проективный тест Л. Сонди. Проективная методика «Тематический апперцептивный тест». Тест Розенцвейга. Проективный тест «Картина мира». Тест Роршаха. Проективный графический тест «Дерево».

Основные термины темы: психодиагностика, психологическое тестирование, типологический опросник Майерс-Бригс, тесты способностей, тесты на интеллект, тесты на креативность, когнитивные тесты, проективные методы оценки.

Контрольные вопросы

1. Какие качества можно оценить при помощи психологических методов оценки персонала?
2. В чем заключаются цели и задачи психологических методов оценки?
3. Перечислите основные преимущества и недостатки психологических методов оценки персонала.
4. Назовите основные этапы становления психологических методов оценки.
5. Перечислите инструменты психологической оценки.
6. Какие группы психологических тестов вы знаете?
7. В чем сущность теста Р. Кеттелла?
8. Какие качества призван оценить типологический опросник Майерс-Бригс?
9. Объясните сущность тестов на способности.
10. Дайте определение понятию «интеллект».
11. В чем заключаются когнитивные тесты для оценки кандидатов?
12. В чем суть проективных методов оценки?
13. Перечислите методики изучения творчества, относящиеся к проективным.
14. Назовите методики интерпретации.
15. Назовите методики изучения экспрессии.
16. Какие качества способны оценить проективные методики?
17. В чем заключаются главные недостатки проективных методов оценки?
18. Объясните сущность методики ТАТ.
19. В чем заключается суть метода Л. Сонди?
20. В каких случаях можно применять тест Розенцвейга?
21. В чем заключается проективный тест Роршаха

Практическое занятие 11. Психологические методы оценки персонала (2 часа)

Цель занятия – закрепить знания теоретических основ психодиагностики и психологической оценки персонала организации.

Методический раздел

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Разработка тестов. *Разработайте мини-тест № 1* на выявление определенных навыков (на выбор). Не более 15 вопросов.

Протестируйте на этом тесте вашего соседа по парте.

Разработайте мини-тест № 2 на определение какой-либо черты характера. Протестируйте на нем вашего соседа по парте.

Ситуационная задача 2. Тест на креативность. За 10 мин дорисуйте картинки к кружкам. Максимальное количество дорисованных кружков будет говорить о вашей креативности.

00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	00	00

Ситуационная задача 3. Тест Сонди. Используя ресурсы сети Интернет, пройдите тест Сонди. Насколько, по вашему мнению, объективен этот тест? Отражает ли он ваши внутренние особенности и переживания? В каких случаях организационной деятельности можно применять подобную методику оценки?

Ситуационная задача 4. Геометрический тест. Пройдите геометрический тест и оцените его достоверность. Насколько полученные результаты, на ваш взгляд, характеризуют ваше нынешнее внутреннее состояние? Необходимо дополнить каждую геометрическую фигуру так, чтобы получился не абстрактный рисунок. Затем нужно написать рядом с каждым рисунком прилагательное.

Интерпретация результатов:

- рисунок вокруг круга означает, как человек видит себя сам;
- вокруг треугольника: как он представляет отношение других к себе;
- вокруг ступеней: как относится к жизни в целом;
- вокруг креста: как он видит свой духовный мир;
- вокруг квадрата: как относится к семье;
- вокруг перевернутой тройки: как относится к любви.

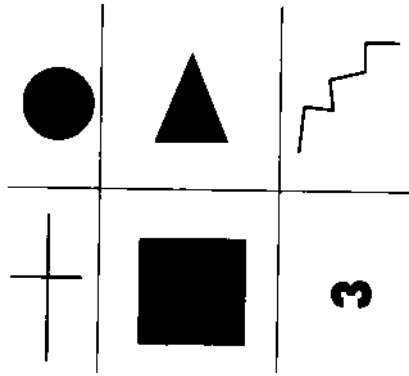


Рисунок 11.1. Геометрический тест

Ситуационная задача 5. Экспресс-тест на позитивное мышление. Применяя принципы позитивного мышления, оцените ваш стиль поведения в нижеприведенных ситуациях. Как вы обычно поступили бы? Как бы вы поступили, применяя принцип позитивного мышления?

А. Машины не двигаются. Вы опаздываете на встречу с друзьями, которую планировали еще два месяца назад.

Б. Идет дождь. 9 ч утра. Вы идете по дороге, а проезжающий мимо автомобиль обливает вас грязью. Одежда испачкана. Вам нужно идти на занятия.

Вы должны были ехать отдохнуть на неделю с друзьями, но опоздали на самолет, и он улетел. Вы понимаете, что ваш отдых отменяется.

Г. В очереди в магазине вас оскорбила женщина. Вы считаете, что она сделала это в очень грубой форме и совершенно незаслуженно.

Д. Вы обнаружили, что у вас украли кошелек. В кошельке были деньги, предназначенные для покупки, которую вы планировали еще полгода назад. Вы полгода откладывали эти деньги.

Ситуационная задача 6. Личностные тестовые методы оценки. Оцените себя по тесту самоуважения Розенберга. Оцените тест с точки зрения достоверности. Чего не хватает в данном тесте, на ваш взгляд? В каких случаях можно применять этот тест в практике отечественных компаний? Аргументируйте свой ответ.

Тест Розенберга

Инструкция к тесту

Определите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями, используя для этого следующую шкалу:

- а) полностью согласен;
- б) согласен;
- в) не согласен;
- г) абсолютно не согласен.

Тест

1. Я чувствую, что я достойный человек, по крайней мере не менее, чем другие.
2. Я всегда склонен чувствовать себя неудачником.

3. Мне кажется, у меня есть ряд хороших качеств.
4. Я способен кое-что делать не хуже, чем большинство.
5. Мне кажется, что мне особенно нечем гордиться.
6. Я к себе хорошо отношусь.
7. В целом я удовлетворен собой.
8. Мне бы хотелось больше уважать себя.
9. Иногда я ясно чувствую свою бесполезность.
10. Иногда я думаю, что я во всем нехорош.

Обработка результатов теста

№ Варианты ответов

	a	B	c	d
1	4	3	2	1
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1
8	1	2	3	4
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4

За каждый ответ испытуемого начисляются баллы в соответствии с ключом. Уровень самоуважения равен сумме баллов, полученной испытуемым.

Ситуационная задача 7. Проективные тестовые методы оценки. Оцените степень своего эгоцентризма по проективному тесту. Оцените тест с точки зрения достоверности. Аргументируйте свой ответ.

Направленность. Данная методика направлена на выявление такого личностного качества как эгоцентризм. Являясь по сути проекционной методикой обработка данных проводится строго стандартизировано. Быстрота проведения и обработки результатов является неоспоримым преимуществом данной методики.

Эгоцентризм не является самостоятельным диагнозом, а только показателем: показателем наличия глубоких, устойчивых личностных проблем. Эгоцентризм является следствием если не всех, то большинства личностных расстройств: неврозов, психопатий, акцентуаций, неадекватных психических состояний и пр. Эгоцентризм возникает практически всегда, когда у человека возникает чувство неадекватности собственного Я по сравнению с «другими Я». Вследствие этого возникает «зацикленность» на собственном «Я», своих проблемах - человек воспринимает окружающий мир через призму собственного «Я», своих проблем.

Проведение методики. Испытуемому на отдельном бланке предлагается десять незавершенных предложений:

1. Несколько лет назад ...
2. В действительности ...
3. По сравнению ...
4. Чем дальше ...
5. Легче всего ...
6. В ситуации ...
7. Это неверно, что ...
8. Будет время, когда ...
9. Основная проблема ...
10. Самая большая ...

После этого дается инструкция: «Перед вами десять незавершенных предложений. Завершите их. При этом старайтесь думать как можно быстрее». Обработка состоит в подсчете количества использований во всех десяти предложениях имен собственных-производных от «я» (включая и само «я»): «мне», «мое», «мои» и т.д.

Норма составляет 1-3 упоминаний. При количестве упоминаний больше 6 можно говорить о ярко выраженном эгоцентризме.

Практическое занятие 12. Деловая игра «Психодиагностика профессиональной пригодности персонала на основе краткого цветового теста М. Люшера» (2 часа)

Цель занятия - выработать у обучающихся, навыки экспресс-оценки профессиональной пригодности персонала с использованием психодиагностических методов.

Методический раздел

Условия проведения деловой игры: участники деловой игры должны определить зависимость между особенностями предпочтения отдельных цветов и профессиональной пригодностью работников отдельных специальностей.

Функции руководителя деловой игры: руководитель деловой игры объясняет участникам содержание и порядок тестирования по методике М. Люшера.

Принцип действия теста. Связь цветов с отдельными явлениями окружающего мира (кровь, день, ночь и т.п.) и ее преломление через индивидуальную структуру личности человека.

Порядок тестирования. Перед испытуемым на индифферентном фоне раскладывают восемь одинаковых по форме и размерам предметов разного цвета. Расстояние между предметами должно быть одинаковым, освещение — естественным.

Каждый цвет имеет стандартный номер:

- темно-синий — 1;
- сине-зеленый — 2;

- оранжево-красный — 3;
- желтый — 4;
- фиолетовый — 5;
- коричневый — 6;
- черный — 7;
- серый — 0.

Испытуемому предлагается выбрать один цвет, наиболее приятный зрительно, не соотнося его с другими явлениями (мода, цвет мебели и т.п.). Выбранный эталон убирается, и процедура повторяется еще 7 раз, после чего записывается числовой код выбора, например: 43201567.

Через 5—7 минут все повторяется. Испытуемому при этом сообщается, что это не проверка памяти и что все надо делать в соответствии с возникающим на этот раз желанием выбора. Анализ теста в кратком варианте идет по второму выбору.

Первые два цвета в числовом ряду называются «группой +». Это цвета явного предпочтения. Из них цвет на первой позиции определяет способ деятельности, а на второй - цель деятельности.

Третий и четвертый цвета образуют «группу х» и определяются как цвета простого предпочтения. Они отражают текущее положение вещей, ситуацию и образ действия, соответствующий ситуации.

Пятый и шестой, цвета составляют «группу =». Это цвета безразличия. Они указывают на не востребуемые резервы (могу, но никому это не надо), индифферентную зону бездействующие особенности личности.

Последние два цвета в числовом ряду, «группа - », определяют отвергаемые цвета. С их помощью выявляют подавленные потребности личности.

В краткой форме значения отдельных цветов можно определить следующим образом².

Темно-синий выражает глубокую привязанность к объекту и как же тенденции в деятельности как достижение внешней защиты эмоционального комфорта и покоя.

Сине-зеленый характеризует повышенную установку на отстаивание своей жизненной позиции. Тенденции в деятельности — оборонительность или агрессивность защитного плана.

Оранжево-красный свидетельствует о повышенной склонности добиваться доминирования в межличностных отношениях. Деятельность человека при этом отличается агрессивностью, целенаправленностью, высокой поисковой активностью.

Желтый выражает потребность в активности, движении и эмоциональной вовлеченности. Это проявляется в таких тенденциях деятельности, как соперничество и общение.

² Приводимые определения не следует распространять на лиц, не обладающих европейским типом менталитета.

Фиолетовый отражает такую потребность личности, как уход от реальной действительности. Основная тенденция при этом в деятельности связана с высокой индивидуалистичностью действий, нереальностью желаний и интересов.

Коричневый свидетельствует о повышенной потребности в снижении тревоги. В деятельности это находит свое отражение в стремлении любой ценой добиться психологического и физического комфорта.

Черный отражает повышенное стремление личности к независимости от окружающей среды через протест или бунт. Основная тенденция в деятельности при этом — негативизм.

Серый показывает наличие высокой потребности в покое и отдыхе. Это говорит о максимальной пассивности личности в своей деятельности.

Наиболее информативным является выбор первого цвета. Основные качества личности, которые он отражает, приведены в табл. 12.1.

Таблица 12.1 - Основные качества личности, обусловленные первой позицией цвета в числовой ряду

Цвет на первой позиции	Качества личности			
	Наиболее вероятный тип реагирования	Ведущий мотив трудовой деятельности	Ведущая эмоция	Доминирующая жизненная позиция
Темно-синий	Сензитивность	Избегание неудач	Пессимистичность	Женственность
Желтый	Спонтанность, неустойчивость интересов	Эмоциональная вовлеченность	Оптимистичность	Инфантилизм
Оранжево-красный	Лидерство, самоутверждение	Достижение успеха	Агрессивность	Мужественность
Сине-зеленый	Соппротивление, упорство	Удержание достигнутого	Ригидность	Зрелость

Значения остальных цветов, значительно более редко выбираемых на первую позицию, определяются по следующим принципам.

Фиолетовый — циклоидные процессы между значениями темно-синего и оранжево-красного цвета (в благоприятных условиях основные качества соответствуют значениям оранжево-красного цвета, в неблагоприятных — темно-синего).

Коричневый — аналог фиолетового по отношению к оранжево-красному (благоприятные условия) и сине-зеленому цвету (неблагоприятные условия).

Черный — аналог оранжево-красного цвета, но проявление качеств личности сопровождается негативными эмоциями и целями. *Серый* — вялые, усредненные проявления качеств личности. После пояснений руководитель деловой игры в зависимости от обстоятельств выбирает вариант проведения. При выборе первого варианта деловой игры до всех участников доводится

следующий условный пример (табл. 12.2).

Таблица 12.2 - Ранжирование рабочих по объему и качеству выполняемых действий (при неавтоматизированном варианте выполнения трудовых операций)

№ п/п	Ф.И.О. работника	Место, занимаемое:		Числовой ряд цветовыбора
		-по объему фасовки в смену*	- по отсутствию нарушений от весов**	
1	Иванов В. Л.	1	9	34076125
2	Петров З. Е.	2	8	36401257
3	Сидоров А. И.	3	5	31042576
4	Кузнецова Ю. Н.	4	7	45312076
5	Филиппов А. А.	5	4	15034267
6	Астахов А. Н.	6	6	41352607
7	Литвинюк В. В.	7	10	50423617
8	Старовойтов О. В.	8	2	12453076
9	Руколазов Е. В.	9	3	12043657
10	Олейник Д. В.	10	1	12053476

* Характеристика объема деятельности

** Характеристика качества деятельности

Этапы деловой игры

1. Ранжирование участников деловой игры по степени выраженности у них желательных для менеджера особенностей трудового поведения (выполняется только при втором варианте выполнения деловой игры).

2. Расчет зависимости между характером числового ряда цветовыбора и качеством трудовой деятельности.

3. Формулировка эмпирических правил профессиональной диагностики на основе использования краткого цветового теста М. Люшера.

Описание действий участников деловой игры при выполнении отдельных этапов

Этап 1. Ранжирование участников деловой игры по степени выраженности у них желательных для менеджера особенностей трудового поведения

1.1. На основе фактического состава участников деловой игры и результатов их тестирования (или самотестирования) заполняется табл. 8.9.

1.2. В качестве критерия места каждого участника при проведении деловой игры с обучающимися можно использовать средний балл в зачетной книжке. При другом составе участников критерий ранжирования индивидуальным путем вводит руководитель деловой игры. Данный критерий должен носить обязательно объективный характер. Условные критерии ранжирования не допускаются!

Этап 2. Расчет зависимости между характером числового ряда цветовыбора и качеством трудовой деятельности

2.1. Для расчета нужных нам соотношений в зависимости от технических возможностей и резерва учебного времени можно использовать: линейный коэффициент корреляции; коэффициент Спирмена; коэффициент Фехнера.

2.1.1. Расчет на основе линейного коэффициента корреляции производится по формуле:³

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (12.1)$$

где r — линейный коэффициент корреляции; x — позиция каждого цвета в числовом ряду цветовыбора ($x = 1, 2, \dots, 8$); y — ранг качества трудовой деятельности; n — число участников тестирования, чел.

2.1.1. Следует рассчитать восемь значений коэффициента и определить, для какого цвета исследуемая зависимость имеет существенный характер, т.е. $|r| \geq 0,7$.

2.1.2. Расчет на основе коэффициента Спирмена производится по формуле:⁴

$$p = 1 - \frac{d}{n} \quad (12.2)$$

где p — коэффициент Спирмена (коэффициент корреляции рангов); d — разность рангов, т.е. разница между рангом качества трудовой деятельности и местом исследуемого цвета в числовом ряду цветовыбора (например, испытуемый по качеству трудовой деятельности занял 5-е место, в числовом ряду позиция данного цвета 3; $d = 5 - 3 = 2$); n — число участников тестирования, чел.

2.1.3. Аналог п. 2.1.2.

2.2. Расчеты на основе коэффициента Фехнера производятся по формуле:⁵

$$K_f = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 + \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (12.3)$$

где K_f — коэффициент Фехнера; $\sum_{i=1}^n$ — число участников тестирования, для которых выполняются следующие зависимости.

Ранг качества трудовой деятельности $< -$, исследуемый цвет в числовом ряду занимает позиции с 1 по 4; или ранг качества трудовой деятельности $\geq -$, исследуемый цвет в числовом ряду занимает позиции с 5 по 8.

$\sum_{i=1}^n$ — число участников тестирования, для которых изложенные условия

³ Расчет трудоемкий, без применения вычислительной техники не дает достоверного результата.

⁴ Расчеты на основе коэффициента Спирмена легко выполняются даже с помощью микрокалькуляторов.

⁵ При использовании коэффициента Фехнера все расчеты можно делать вручную.

не выполняются, т.е. если ранг качества трудовой деятельности $\geq -$, то исследуемый цвет занимает в числовом ряду позицию с 5 по 8. И, наоборот, ранг качества трудовой деятельности $< -$, а позиция цвета в числовом ряду цветовыбора — с 1 по 4.

N — число участников тестирования, $n = \sum C + \sum H$

2.2.1. Аналог п. 2.1.2.

2.2.2. На основе анализа расчетов определяются существенно важные для диагностики профессиональной пригодности цвета (в первом варианте - для набора цветов).

Этап 3. Формулировка эмпирических правил профессиональной диагностики на основе использования краткого цветового теста М. Люшера

3.1. Руководитель деловой игры предлагает участникам самостоятельно сформулировать эмпирические правила, вытекающие из результатов, полученных на этапе 2 деловой игры.

3.2. Анализируя сделанные участниками деловой игры предложения, руководитель показывает основные варианты решения подобной проблемы, применяемые на практике (если эти варианты так и не были сформулированы участниками деловой игры).

Вариант *А*. Ограничительный. Не рекомендуется принимать на работу лиц, у которых отдельные цвета находятся в группах «+» и «х» или в группах «+» и «-».

Вариант *В*. Разрешительный. Рекомендуется принимать на работу лиц, у которых отдельные цвета находятся в группах «+» и «х» или же в группах «+» и «-».

Вариант *С*. Комбинированный. Сочетание принципов, изложенных в вариантах *А* и *В*.

Вариант *Д*. Расчетный. По существенно важным цветам рассчитывается регрессионная зависимость вида

$$R = a_0 + a_1S_1 + a_2S_2 + \dots + a_iS_i + \dots + a_nS_n. \quad (12.4)$$

где R - ранг качества трудовой деятельности; S_1, S_2, S_3, S_n - место, которое занимает исследуемый цвет в числовом ряду цветовыбора; a_0, a_1, a_2, a_i, a_n — постоянные параметры регрессионного уравнения (методика их расчета не приводится, ибо она общеизвестна).

В соответствии с вариантом *Д*, чем выше значение показателя R по каждому кандидату, тем больше он соответствует своей личностью рассматриваемому роду трудовой деятельности.

3.3. На конкретных примерах руководитель деловой игры показывает достоинства и недостатки применения психодиагностических обследований при найме персонала и возникающую при этом проблему соотношения результатов тестирования с наличием профессиональных знаний и навыков. Например, у кандидата сформировались хорошие профессиональные навыки, а результаты психодиагностики неудовлетворительные, и наоборот.

3.4. Участникам деловой игры ее руководитель предлагает самостоятельно сформулировать условия, когда данные психодиагностических

обследований более важны при найме персонала, чем профессиональная подготовка персонала и наоборот. Результаты предложений участников деловой игры желательно публично обсудить.

3.5. При выполнении первого варианта деловой игры можно сравнить результаты, полученные при ранжировании по объему деятельности, с результатами при ранжировании по ее качеству.

ТЕМА 6. АТТЕСТАЦИЯ КАК ФОРМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание темы. Понятие «аттестация персонала». Задача аттестации персонала. Нормативная база аттестации персонала. Система аттестации персонала компании, ее состав и функции. Условия и этапы аттестации персонала. Общая характеристика этапов проведения аттестации. Подготовительный этап аттестации персонала. Формирование состава аттестационной комиссии и утверждения. Основной этап аттестации. Заключительный этап аттестации. Оценка деятельности. Оценка квалификации. Оценка личности. Методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения. Специальные методы аттестации - методы поведенческой рейтинговой шкалы (BARS), управление по целям (MBO). Регламентация аттестации персонала компании. Положение, план и график проведения аттестации. Протоколы и приказы о проведении аттестации. Аттестационные листы. Реализация решений аттестационной комиссии. Специфика аттестации. Типичные ошибки проведения аттестации.

Основные термины темы: аттестация персонала, положение об аттестации, аттестационная комиссия, график аттестации, аттестационный лист, протокол заседания аттестационной комиссии.

Контрольные вопросы

1. Понятие «аттестация персонала». Задачи аттестации персонала.
2. Нормативная база аттестации персонала.
3. Система аттестации персонала компании, ее состав и функции.
4. Условия и этапы аттестации персонала.
5. Общая характеристика этапов проведения аттестации.
6. Подготовительный этап аттестации персонала.
7. Формирование состава аттестационной комиссии и ее утверждение.
8. Основной этап аттестации.
9. Заключительный этап аттестации.
10. Оценка деятельности. Оценка квалификации. Оценка личности.
11. Методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения.
12. Специальные методы аттестации - методы поведенческой рейтинговой шкалы (BARS), управление по целям (MBO).
13. Регламентация аттестации персонала компании.
14. Положение, план и график проведения аттестации.
15. Протоколы и приказы о проведении аттестации. Аттестационные листы.
16. Реализация решений аттестационной комиссии.
17. Специфика аттестации. Типичные ошибки проведения аттестации.

Практическое занятие 13. Технология организации и проведения аттестации персонала компании (2 часа)

Цель занятия - выработать у обучающихся навыки организации и проведения аттестации персонала; сформировать навыки анализа проведения процедуры аттестации в организации.

Методический раздел

Ситуационное упражнение «Аттестация в ОАО «Метран».

Исходные данные.

Руководство промышленной группы ОАО «Метран» всегда считало, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник, что все больше возрастает влияние уровня профессионализма и качества труда каждого работника на конечные результаты работы всей организации.

Проведение текущего периодического оценивания персонала организации было назначено на 15 декабря. Создана аттестационная комиссия, определен круг лиц, подлежащих аттестации, составлен аттестационный лист. Но волнения, связанные с аттестацией, теперь уже остались позади. Вопрос о том, что писать, о чем спрашивают на заседаниях аттестационной комиссии, чем это чревато для каждого и как может завершиться - уже позади. Все предложения и пожелания работников в виде аналитических записок переданы руководству компании. Время подводить первые итоги и осознавать те возможности, которые открыла аттестация для каждого работника и для компании в целом.

С этой целью отдел человеческих ресурсов промышленной группы «Метран» провел анонимный опрос сотрудников. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит большую часть рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Поэтому из разосланных анкет сотрудниками отдела человеческих ресурсов было обработано лишь 55%.

По результатам письменного опроса (иногда устного) руководством сделаны следующие выводы по результатам аттестации. Каждому сотруднику аттестация предоставила следующие возможности:

- иначе взглянуть на свою работу, проанализировать и решить приоритетные задачи, а также определить цели на будущее;
- проанализировать свою работу с руководителем; понять, каким образом он оценивает их труд, насколько правильно сотрудники понимают задачи, которые перед ними стоят;
- встретиться с руководством организации и высказать мнение о работе и перспективах развития организации, необходимы изменения в организации работы и др;
- подумать о личном профессиональном развитии и понять, насколько это согласуется с интересами организации.

Вместе с этим, треть работников утверждают, что процедура аттестации имела и определенные недостатки:

- руководители не всегда могут объективно оценить работу подчиненных, поскольку не обладают достаточной и необходимой для этого информацией;
- аттестационное собеседование преимущественно является просто формальностью «все давно решено»;
- результаты аттестации практически никогда не используются для повышения заработной платы работникам, продвижению по службе;
- у руководителей не хватило времени для более качественной подготовки и проведения аттестации;
- имела место необъективная критика при наличии неформальных отношений между руководителем и подчиненным, который проходит аттестацию, и как следствие руководитель имел возможность завышать аттестационные оценки отдельным работникам.

В целом для компании аттестация позволила:

- проанализировать работу каждого департамента. Принято решение, что планы развития организации будут разрабатываться с учетом результатов аттестации персонала. Объективным пожеланием работников было внедрение автоматизированной программы учета персонала и процедуры оценки, обучение;
- открытые беседы в ходе проведения аттестации позволили более точно сформировать программу обучения для каждого сотрудника и организации в целом. Согласно этой программе и целей ОАО «Метран» у каждого сотрудника появился свой шанс повысить свою квалификацию; по результатам аттестации 2% работников переведены на высшие должности, часть зачислена в кадровый резерв организации.

Фактически, это был первый опыт проведения аттестации в промышленной группе «Метран».

Задание.

1. Объясните, как связана система оценки работников с системой обучения, развития и мотивации работников.

2. Обоснуйте, почему часть сотрудников была недовольна результатами аттестации. Какие факторы повлияли на объективность оценки персонала?

3. Оформите приказ о проведении аттестации персонала организации. Необходимые реквизиты определите самостоятельно.

ГЛОССАРИЙ

Анализ работы - процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям этой работы.

Анкетирование - один из методов опроса. Процесс анкетирования включает в себя следующие этапы: подготовка анкеты, на которую опрашиваемый должен дать ответы; распространение анкет, их обработка и анализ.

Ассесмент-центр, или центр оценки - комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

Аттестация кадров - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. По результатам аттестации принимается решение о сохранении или изменении должности аттестуемого или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки и пр.

Аттестационная комиссия - комиссия, которая формируется для проведения аттестации службой оценки персонала, ее окончательный состав объявляется приказом руководителя организации.

Аттестационный лист - документ, в который заносятся результаты аттестации; составляется в одном экземпляре, хранится в личном деле работника.

Бальная система оценок - начисление в ходе оценочных процедур определенного количества баллов за достижения (упущения).

Валидность — оценка пригодности метода к измерению требуемого (искомого) качества. Валидность показывает, что метод измеряет и насколько хорошо он это делает; насколько результаты, полученные с его помощью, совпадают с независимо наблюдаемым поведением. Валидность психологического теста - действительная способность теста измерять психологическую характеристику, для диагностики которой он заявлен.

Валидность критериев отбора — соответствие критериев содержания работы и требованиям должности.

Графология - оценка структуры личности человека по его почерку.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Деловые качества руководителя — способности руководителя находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, быть самостоятельным в мышлении и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью. Таким образом, деловые качества руководителя представляют собой синтез профессиональной компетентности и организаторских способностей.

Должностные инструкции (job description) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Ежегодная оценка - оценка, проводимая для выявления руководителей и специалистов, наиболее соответствующих (несоответствующих) занимаемой должности.

Закрытые вопросы — вопросы, которые предполагают ответы «да» или «нет» или уведомления кандидатом конкретных данных во время интервью.

Измерение - «выражение качественного в количественном»; присваивание чисел определенным свойствам в соответствии с определенными правилами; построение шкал посредством изоморфного отражения эмпирической системы с отношениями (любой системы свойств, признаков, находящихся в отношениях друг с другом) в числовую систему с отношениями.

Изучение документов — метод отбора кандидатов на вакантные должности и рабочие места, который используется с целью идентификации личности кандидата и сопоставление данных, содержащихся в документах, с информацией, предоставленной претендентом в резюме, анкете или автобиографии. Перечень документов, которые изучает должностное лицо, занимающееся профессиональным подбором, включает: документы об образовании (диплом, аттестат); документы о профессиональной подготовке и повышении квалификации (справки, сертификаты, свидетельства, дипломы); лицензии и сертификаты, которые дающие право заниматься конкретными видами профессиональной деятельности; рекомендации; заверенную копию трудовой книжки; военный билет; паспорт.

Интервью - разновидность опроса; метод получения необходимой информации путем непосредственной целенаправленной беседы в форме «вопрос — ответ».

Имитационные тесты — тесты, которые предусматривают выполнение кандидатами задач, входящих в круг профессиональных обязанностей должности, на которую они претендуют.

Интервьюер – лицо, представляющее интересы работодателя, организует и проводит опрос (собеседование).

Кейс – основа метода конкретных ситуаций как одного из методов обучения, что предполагает использование практических примеров (структурированное описание ситуаций, историй, тексты которых называют «кейсом») для совместного анализа, обсуждения или выработка решений участниками с проблемного вопроса, который ставится.

Кoeffициентные методы – методы обработки информации, согласно которых фактические результаты (оценки) сопоставляются с нормативами, стандартами, эталонами или лучшими или средними показателями (результатами, оценками) в группе.

Компетенции - а) основные способности и потенциальные возможности, необходимые для качественного выполнения определенной работы; б) все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу; в) индивидуальная особенность, способствующая высокому качеству выполнения работы на определенной позиции в конкретном организационном контексте. Включают все

характеристики работника (знания, умения, навыки, мотивы, интеллектуальные способности, психофизиологические и личностные качества, влияющие на его поведение в процессе профессиональной деятельности и определяют успешность работы).

Комплексная оценка персонала - главный источник информации о персонале как объекте управления, включает оценку личных качеств, труда и его результатов.

Карта компетенции - портрет «идеального» сотрудника. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета «идеального» сотрудника. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника службы персонала. При оценке кандидата с использованием карты компетенций используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Квалификационная карта - документ, который включает квалификационные требования к образовательному и образовательно-квалификационному уровню, последиplomного образования и опыта работы, установленные должностными инструкциями и квалификационными характеристиками определенных профессий; подготавливаемый совместно руководителем подразделения и специалистами по персоналу на основе должностной инструкции набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Критерии оценки персонала - признаки (количественные и качественные показатели), характеризующие степень проявления деловых или личностных качеств персонала. Выбор критериев зависит от целей оценки и задач, которые ставятся перед аттестацией.

Личностное интервью — интервью, которое проводится с целью выявления личностных качеств, системы ценностей и мотивации кандидата.

Личностные тесты — тесты, предусматривающие измерения таких характеристик личности, как эмоциональная устойчивость, склонность к риску, самоконтроль, коммуникабельность, тревожность, склонность к лидерству, конфликтность и др.

Метод оценки персонала - способ достижения цели управления персоналом на основе исследования предмета оценки с получением результата в виде принятия кадрового решения.

Метод оценки по целям - способ оценки, основанный на постановке целей, совместном участии руководителя и подчиненных в их обосновании с определением временных границ для их реализации.

Метод экспертных оценок - выявление у работников тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по заданной совокупности шкал, представленных в оценочной форме.

Методы отбора руководителей: а) прогностические (изучение личного дела и других документов, беседа, изучение общественного мнения, психологическое тестирование, экспертные оценки и пр.); б) практические (временное замещение руководителя на период его отсутствия, стажировка, дублерство и др.); в) лабораторные (деловые игры, разбор конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг).

Мониторинг в области персонала — научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Навык - деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

Надежность критериев подбора — обеспечение установленными критериям точности и устойчивости результатов оценивания кандидатов на вакантные должности; результаты не должны быть случайными.

Неструктурированное интервью — интервью, которое проводится в произвольной форме, заранее готовится лишь список тем.

Объявление о вакансии – рисованные или текстовые, в том числе написаны, напечатаны в средствах массовой информации или на отдельных листах, сообщение работодателей, в котором дается конкретная информация о требованиях относительно кандидата на вакантную должность, то есть адресованы определенному кругу заинтересованных лиц – соискателей работы.

Описание работы — документ, который содержит информацию о работе, что выполняется на данном рабочем месте, ответственность и условия труда.

Описательные характеристики — методы обработки информации, в соответствии в которых информация представляется в произвольной текстовой форме.

Объект оценки - тот, кого оценивают (руководитель, сотрудник, специалист, группа работников).

Описание работы - фиксация данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах (масштабе, сложности, связях).

Опросники - группа психодиагностических методик, в которой задания представлены в виде вопросов и утверждений, касающихся характера, привычек, установок и предпочтений человека.

Оценка персонала - комплекс мероприятий, позволяющих определить наличие у сотрудника характеристик и знаний, необходимых для решения производственных задач.

Оценка по решающей ситуации - оценка поведения сотрудника (согласно определенным типам поведения) в зависимости от решающей ситуации.

Оценка результативности труда - оценка, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем (специалистом).

Оценка «360 градусов» - метод оценки персонала, связанный с практикой сбора и обработки многоуровневых оценок работы отдельных работников, и ознакомление участников процесса с его результатами. В процессе оценки «360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, от равных им работников (это могут быть члены группы и/или коллеги из других отделов организации) и от внешних и внутренних потребителей. Зону обратной связи можно расширить и включить в нее других заинтересованных лиц: внешних потребителей, клиентов и поставщиков (иногда это называют оценкой «540 градусов»).

Оценки за достижение поставленных целей — метод оценивания работников, который предусматривает определение целей в формате SMART, ключевых показателей деятельности, уровней достижения целей и показателей, измерения достигнутых результатов, соотношение их с запланированными, установка баллов или оценок, характеризующих уровни достижения поставленных целей.

Оценка работников — сравнение определенных характеристик (компетенций, знаний, умений, навыков, качеств) человека и результатов труда с соответствующими параметрами, требованиями и эталонами.

Ошибка «нимба» - оценка под воздействием положительного или отрицательного общего впечатления.

Ошибка «ореола» - завышение оценки работника под влиянием формальных характеристик.

Ошибка приоритетности - оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценивающим одному или нескольким качествам сотрудника, и влияние этих предпочтений на общую оценку.

Ошибка пристрастия - оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы.

Ошибка учета последних событий - тенденция использовать при оценке сотрудника только события последнего времени.

Ошибка экстремальности - выставление экспертом только крайних оценок.

Панельное интервью — интервью, проводимое специально сформированной комиссией.

Поведенческое интервью — интервью, которое дает возможность очертить линию поведения кандидата в будущем; характерным является использование вопросов относительно предыдущих мест работы кандидата.

Полнота критериев подбора — охват всех ключевых критериями характеристик, важных для успешного выполнения функций и обязанностей на данной должности или рабочем месте.

Показатель оценки персонала - определение соответствия сотрудника профессиональным требованиям.

Приемы активного слушания — средства, которые дают возможность проверить правильность понимания мысли и точки зрения собеседника, осознать кандидату свою позицию и собственные проблемы, направить ход интервью и подвести итоги.

Проективное интервью — технология проведения интервью, за которой ответы кандидата направлены на объяснение поведения, действий, мотивов других людей.

Профессиональное интервью — интервью, которое проводится с целью выявления профессиональных компетенций у кандидата.

Профессиограмма — описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей.

Профиль должности (или портрет идеального сотрудника) — описание квалификационных требований и компетенций, которыми должен обладать должностное лицо.

Проверка рекомендаций — метод отбора кандидатов на вакантные должности, который используется с целью сбора информации о кандидате от его предыдущих руководителей, коллег по работе, подчиненных для лиц, которые занимают руководящие должности, клиентов, поставщиков и других деловых партнеров, с которыми контактировал кандидат.

Профессиональная пригодность - совокупность и структура психических и психофизических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде. Формируется в процессе труда при наличии положительной профессиональной мотивации.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Профессиональные стандарты применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления; образовательными организациями профессионального образования при разработке профессиональных образовательных программ.

Профессиональные тесты - тесты, предназначенные для оценки профессиональных знаний, специальных навыков и умений сотрудников.

Проективные методики - группа психодиагностических методик, основанных на психологическом механизме проекции — приписывании неопределенным стимулам (словам, рисункам и др.) своих собственных индивидуальных значений и личностных смыслов.

Проекция — проблема, связанная с тем, что работнику, которого оценивают, приписываются намерения того, кто оценивает.

Профиль должности - документ, включающий перечень требований к знаниям, навыкам, квалификации, компетенциям сотрудника (кандидата), необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей. Используется как для подбора кандидатов при приеме на работу, так и при оценке и аттестации сотрудников.

Процедура аттестации - установленный порядок проведения аттестации, состоящий из трех этапов; подготовительный, аттестация, принятие решения по результатам аттестации.

Ранжирование - определение ранга (места) оцениваемого среди других работников по совокупности результатов оценки.

Резюме – деловой документ нестандартизованной формы, в котором подробно и, в то же время, лаконично излагаются личные, образовательные и профессиональные сведения о лице – поисковике работы.

Рекомендательное письмо – письменное подтверждение профессионально-личностных навыков и достижений соискателя работы авторитетным специалистом.

Ситуационное интервью — технология проведения интервью, за которой кандидату предлагается выбрать один из предложенных вариантов или же описать модель решения ситуации, что сложилась.

Слабоструктурованное интервью — интервью, для которого характерным является подготовка главных вопросов; могут включаться внеплановые вопросы, меняться ход разговора; интервьюер должен быть хорошо подготовлен, чтобы видеть реакцию претендента, выбрать вопросы, которые заслуживают на особое внимание.

Стандарты оценивания — нижние границы оценки тех или иных качеств, признаков, характеристик, показателей или компетенций, которые подлежат обязательному исполнению.

Стресс-интервью — интервью, которое проводится с целью проверки кандидата на стрессоустойчивость в условиях специально смоделированных стрессовых ситуаций.

Структурированное интервью — интервью, которое проводится по фиксированному набором вопросов.

Самооценка - 1) оценка работником самого себя при помощи методов, используемых другими оценщиками; 2) по Т. Конти — оценка, основанная на индивидуальной модели, в которой анализируются просчеты в работе.

Система методов оценки персонала - совокупность методов оценки,

позволяющая дать комплексную всестороннюю объективную характеристику персонала на всех стадиях трудовой деятельности: от приема на работу до увольнения из организации.

Собеседование - встреча руководства с аттестуемым сотрудником для обсуждения результатов его работы за истекший период.

Стандартизация - единообразие процедуры проведения и оценки выполнения методики.

Субъект оценки - тот, кто оценивает (руководитель, менеджер по персоналу, эксперт, специалист).

Текучесть кадров представляет собой совокупность увольнений работников по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Состояние процесса текущесть кадров характеризуется коэффициентом текущесть кадров (исчисляется за отчетный период как отношение числа работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников).

Тест (англ. *test* — опыт, проба) — система стандартизированных вопросов и задач, позволяющих измерить уровень развития у оцениваемых определенных психологических качеств, необходимых теоретических знаний, практических умений, навыков.

Тестирование — метод контроля и измерения знаний лица, ее психологических особенностей, профессиональных навыков и т. п. с заблаговременно установленными параметрами и условиями проведения, где инструментом выступает дидактический тест, а методом оценки — шкалирование.

Тесты достижений - психодиагностические методики, направленные на оценку достигнутого уровня развития навыков, знаний и умений.

Тесты (психологические) - ансамбль стандартизированных, стимулирующих определенную форму активности, часто ограниченных по времени заданий, результаты которых поддаются количественной и качественной оценке и позволяют установить индивидуально- психологические особенности.

Телефонное интервью — метод предварительной оценки кандидатов проводится с целью получения предварительного общего впечатления о человека, манеру его общения и уточнения информации, которая содержится в резюме или иных стандартных формах.

Технологии управления персоналом — совокупность методических средств, приемов и процедур осуществление процессов подбора, найма и использования персонала в организации, разработанными согласно поставленных целей и задач, экономически обоснованных, должным образом структурированных и регламентированных.

Требования к должности — это те качества, которые необходимы сотруднику для успешного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Умения - сложные характеристики, которые опираются на знания и навыки, однако не ограничиваются ими, а отражают усвоенные человеком способы выполнения действий.

Целесообразный метод оценки персонала - метод, при котором степень

соотношения затрат на его разработку, применение и эффект от его использования оптимальны.

Эксперт - специалист, делающий заключение при рассмотрении какого-либо вопроса.

Эталоны оценивания — верхние границы оценки тех или иных качеств, признаков, характеристик, показателей или компетенций.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сакв. – М.: Генезис, 2014. – 91 с.
2. Арсеньев, Ю.И. Управление персоналом: технологии / Ю.И. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 260 с.
3. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации: учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кирилова, Е.А. Косарева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 171 с.
4. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А.Борисова. – СПб.: ПИТЕР, 2013. – 212 с.
5. Васильева, И.В. Организационно-психологическая диагностика : учебное пособие / И.В. Васильева. - 2-е изд., стер. - М. : Флинта, 2013. - 136 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-1712-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363925>
6. Веселов, А.А. Три системы найма персонала / А.А.Веселов, С.А. Кошечкин, И.И. Летунова. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 156 с.
7. Добровольская, Н.Ю. Анализируй этих! Полное руководство по подбору персонала / Н.Ю.Добровольская. – М.: Яуза-каталог, 2017. – 256 с.
8. Иванова, С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 173 с. - ISBN 978-5-9614-2240-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279463](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279463)
9. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум / О.М.Исаева, Е.В. Припорова. – М.: Издательство Юрайт, 2016 . – 244 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова ; под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2013. - 75 с. - ISBN 978-5-392-09732-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252109](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252109)
11. Киселева, М.Н. Оценка персонала / М.Н.Киселева. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
12. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. – 9-е изд., испр. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. – 263 с.
13. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 138 с.
14. Магура, М.И., Поиск и отбор персонала. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 92 с.
15. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов / А.Г.Маклаков. – СПб.: Питер, 2016. – 480 с.
16. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М.Ф.Мизинцев, А.Р. Сардарян. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 378 с.
17. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка

результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.

18. Михайлов, Ю.М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю.М.Михайлов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 288 с.

19. Оценка персонала в 2017 году [Электронный ресурс] // Журнал «Директор по персоналу». – М., 2011-2017. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/66344-qqq-16-m10-otsenka-personala-v-2017-godu?utm_medium=refer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_campaign=hr-director.ru_art (дата обращения: 03.09.2017)

20. Петрова, Ю.А. 10 критериев оценки персонала / Ю.А.Петрова, Е.Б.Спиридонова. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 157 с.

21. Позднякова О. 5 трендов в оценке персонала [Электронный ресурс]/ О.Позднякова // Информационно-аналитический портал HR-tv.ru. – М., 2012-2017. – Режим доступа: <http://hr-tv.ru/articles/author-opinion/pjat-trendov-v-otsenke-personala.html> (дата обращения: 03.09.2017)

22. Романова, Е.С. Психодиагностика. Психологическое тестирование / Е.С.Романова. – СПб.: ПИТЕР, 2016. – 194 с.

23. Руденко, А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М.Руденко, В.В. Котлярова; под ред. А.М.Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 414 с.

24. Самоукина, Н. Настольная книга менеджера по персоналу: полное практическое руководство / Н.Самоукина. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 331 с.

25. Соловьев, А.А. Испытания при приеме на работу / А.А.Соловьев. – М.: ПРИОР, 2016. – 78 с.

26. Соломин, И.Л. Экспресс-диагностика персонала / И.Л. Соломин. – С.-Пб.: Речь, 2017. – 280 с.

27. Сошников, А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы / А.Сошников, А.Пеленицын. – М.: Эксмо, 2015. - 240 с.

28. Управление персоналом: учебник и практикум / под ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. - 498 с.

29. Щур, Д.Л. Аттестация персонала: правовые и оформительские аспекты: практическое руководство / Д.Л.Щур. – М.: Финпресс, 2014. – 240 с.