

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Гуманитарно-педагогический институт
Кафедра «Теоретическая и прикладная психология»

В.В. Пантелеева

***СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА***

**Электронное
учебно-методическое
пособие**



© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский
государственный университет», 2015

ISBN 978-5-8259-0925-7

УДК 159.9
ББК 88.4 Ю 9.4

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент кафедры «Теоретическая и прикладная психология» Тольяттинского государственного университета *И.В. Костакова*;

канд. психол. наук, доцент кафедры психологии Самарской гуманитарной академии *С.Ю. Бурда*.

Пантелеева, В.В. Современные технологии оценки персонала : электронное учеб.-метод. пособие / В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2015. – 1 оптический диск.

В учебно-методическом пособии раскрываются теоретические и практические основы деятельности психолога в сфере сопровождения работы с персоналом, в частности, при выполнении функции определения профессиональной пригодности. В пособии систематизируется психологическая составляющая оценки и отбора кадров на всех этапах. Наряду с теоретическими сведениями в пособии представлен обзор методов анализа рабочего места и требований профессии и практические задания для самостоятельного освоения материала.


Предназначено для самостоятельной и аудиторной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 37.04.01 «Психология» (магистерская программа «Организационная психология») на дневном и заочном отделениях.

Текстовое электронное издание

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; ППЗ 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; Adobe Reader.

© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский
государственный университет», 2015



Редактор *Т.Д. Савенкова*
Корректор *Е.В. Пилясова*
Технический редактор *Н.П. Крюкова*
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*
Художественное оформление,
компьютерное проектирование: *И.И. Шишкина*


Дата подписания к использованию 15.12.2015.

Объем издания 3,8 Мб.

Комплектация издания: компакт-диск, первичная упаковка.

Заказ № 1-24-15.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14
тел. 8(8482) 53-91-47, www.tltsu.ru



Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Раздел I. ЛЕКЦИИ И МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ	11
Тема 1. Психодиагностические исследования в деятельности психолога в организации	11
Тема 2. Основные этапы работы по подбору и расстановке кадров в организации	19
Тема 3. Психологический анализ деятельности как основа оценки персонала. Основные компоненты трудовой деятельности, подлежащие анализу в целях профпсиходиагностики	25
Тема 4. Критериальный этап оценки персонала	43
Тема 5. Профессионально важные качества и компетенции как результаты профессиографического этапа оценки персонала	48
Тема 6. Основные группы способностей и качеств, подлежащих диагностике при оценке персонала. Обзор методов определения профессиональной пригодности	69
Тема 7. Метод интервью, применяемый для определения пригодности кандидата на должность	73
Тема 8. Метод ассесмент-центров как комплексный подход к оценке кандидатов. Этапы подготовки и методы, применяемые в АЦ	79
Раздел II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	93
Практическое занятие 1. Метафорическая деловая игра как метод подготовки психолога к работе по оценке кандидатов	93
Практическое занятие 2. Планирование работы по оценке кандидата на должность	98
Практическое занятие 3. Профессиографический анализ профессиональной деятельности	98

Практическое занятие 4. Подбор критериев оценки эффективности профессиональной деятельности	109
Практическое занятие 5. Разработка модели компетенций в выбранной профессии	109
Практическое занятие 6. Возможности тестов в диагностике профессиональной пригодности	115
Практическое занятие 7. Проведение структурированного интервью	115
Практическое занятие 8. Планирование оценки методом ассесмент-центров	120
ПОДГОТОВКА К ЗАЧЕТУ	127
Библиографический список	131

ВВЕДЕНИЕ

«Современные технологии оценки персонала» – учебная дисциплина, направленная на изучение теоретических принципов психологического анализа профессиональной деятельности и практическое освоение основных методов проведения психодиагностической работы в сфере труда. Знания и навыки, полученные в рамках данного курса, выпускники смогут использовать, работая в любой сфере прикладной психологии, а также в исследовательской деятельности, в частности, для написания дипломной и других квалификационных работ. Введение данного курса в программу обучения является безусловно актуальным в силу особенностей развития отечественной психологии труда, психологии профессий и профессиональной психодиагностики, которые долгое время не имели возможности для развития прикладных методов. В результате выпускник психологического факультета на практике сталкивается с отсутствием системной профессиональной психодиагностики и аттестации персонала. Вместе с тем изменение экономической ситуации в стране требует применения научных методов в отборе, подготовке и сопровождении адаптации персонала.

В связи с этим освоение курса «Современные технологии оценки персонала» предполагает не столько изучение теоретических основ психодиагностики, сколько практическое освоение самых разнообразных методов изучения трудовой деятельности и оценки психологических факторов, определяющих профессиональную пригодность работников. Это отражается в способах построения практических занятий (количество часов для них составляет большую часть программы) и оценки уровня подготовки студентов (подготовка к зачету включает не только теоретические вопросы, но и практические задания).

Данный курс не дублирует изученный студентами ранее курс «Психодиагностика», но строится на его основе, демонстрируя дополнительные возможности и специфику использования многих методов изучения психики в сфере профессионального отбора, профессионального консультирования, профессиональной адаптации. Теоретические аспекты, необходимые для успешного усвоения этого

курса, закладываются в ходе изучения студентами таких вопросов, как методология психологии труда, методы изучения и описания профессиональной деятельности, этапы профессионального становления личности, методология психологического сопровождения и консультирования личности в ходе изучения таких предметов, как «Психология труда», «Организационная психология», «Психология управления». Студенты применяют полученные ранее знания о методах исследования профессиональной деятельности при решении задач прикладного характера: оценка персонала, подбор кадров, планирование карьеры.

К дисциплинам, учебным курсам, на освоении которых базируется курс «Современные технологии оценки персонала», относятся «Психология труда» и «Организационная психология».

Дисциплина, для освоения которой необходимы знания, умения, навыки, приобретаемые в результате изучения курса «Современные технологии оценки персонала», – это «Организационное консультирование». Пособие может быть использовано также в ходе освоения других дисциплин, исследования в которых требуют психологического анализа деятельности и оценки профессиональной пригодности, а также для проведения исследований при подготовке к курсовым и дипломным работам.

Цели и задачи

Цели изучения курса – понимание студентом содержательной стороны деятельности по обеспечению психологического сопровождения оценки персонала, освоение методологии профессиональной психодиагностики, знакомство с основными способами психологического анализа трудовой деятельности, практическое освоение методов профессиональной психодиагностики.

Задачи, стоящие перед студентами:

- получение теоретических знаний в области психологического анализа трудовой деятельности;
- изучение теоретических основ профессиональной психодиагностики;
- отработка навыков по планированию психодиагностической работы;

- практическое освоение всего комплекса методов профессиональной психодиагностики;
- освоение способов подготовки психологических заключений по результатам психодиагностики;
- приобретение навыков взаимодействия с коллегами в ходе психодиагностической работы.

В результате изучения дисциплины у студентов формируются общекультурные компетенции (ОК); компетенции в практической и организационно-управленческой деятельности (ПК).

В результате изучения курса студент овладеет способностью и готовностью:

- к выбору адекватного математического обеспечения научно-исследовательской работы (ОК-9);
- диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, характеристик психических процессов, различных видов деятельности индивидов и групп на основе инновационных разработок (ПК-17);
- разработке новых средств воздействия на межличностные и межгрупповые отношения и на отношения субъекта с реальным миром (ПК-21);
- выбору и применению психологических технологий, позволяющих осуществлять решения новых задач в различных областях профессиональной практики (ПК-24);
- созданию психодиагностических методик, адекватных целям и контингенту респондентов для профессиональной экспертизы эффективности реализации инновационной деятельности (ПК-25);
- поиску оптимальных решений профессиональных задач с учетом их валидности, стоимости, информационной, социальной и экономической безопасности (ПК-36);
- использованию организационно-правовых основ профессиональной деятельности (ПК-40).

В результате изучения дисциплины студент должен *знать* основы психологического анализа трудовой деятельности; теоретические основы профессиональной психодиагностики; *уметь* комплексно анализировать профессиональную деятельность, выделять профессионально важные качества и компетенции, применять

основные методы профессиональной психодиагностики, готовить психологические заключения по результатам психодиагностики; *владеть* навыками ориентировки и выбора методов психологического изучения профессиональной деятельности, навыками планирования психодиагностической работы; навыками взаимодействия с коллегами в ходе проведения обследования кандидата.

Основные формы организации учебного процесса и образовательные технологии

В ходе преподавания курса в учебном процессе используются следующие образовательные технологии. В рамках *технологии традиционного обучения* проводится организация учебного процесса, основанная на лекциях, практических занятиях, самостоятельной работе и индивидуальных заданиях.

Со студентами проводятся занятия в рамках *технологии дифференцированного обучения*, основой которых является организация учебного процесса с учетом индивидуальных интересов и способностей учащихся. С этой целью осуществляется как индивидуальная, так и групповая проектная работа с возможностью выбора конкретного содержания предлагаемых заданий. В частности, в ходе выполнения практических заданий студентам предлагается сквозной проект по диагностике профессиональной пригодности испытуемого для выбранной студентами деятельности.

Игровые технологии предполагают создание моделей процессов, происходящих в организации, и реализуются в форме семинаров с использованием ролевой и деловой игры. На занятии по теме «*Этические аспекты профессиональной психодиагностики*» проводится метафорическая деловая игра, позволяющая не только закрепить теоретический материал, но и сформировать компетенции, необходимые для проведения работы с кандидатами в ходе собеседования. Применяемая в этих видах занятий *технология обучения в сотрудничестве* предполагает также использование методов мозгового штурма, дискуссии, доклады и обучение в малых группах. *Интерактивные технологии*, применяемые в рамках освоения этого курса, представляют собой такие способы активизации деятельности студентов, которые применяются в процессе взаимодействия

и общения. В ходе освоения курса практикуются такие формы обучения, как лекция-беседа, проблемный семинар, презентационный метод, работа в группах, деловые и ролевые игры. Тема «Метод интервью, применяемый для определения профпригодности кандидата на должность» предполагает проведение диагностического интервью в малых учебных группах.

Технология проблемного обучения представляет собой такую организацию учебного процесса студентов, которая предполагает создание проблемных ситуаций и организацию активной самостоятельной деятельности студентов по их разрешению, в результате чего происходит творческое овладение знаниями, умениями, навыками и развитие мыслительных способностей. Данная технология реализуется в таких формах занятий, как проблемные семинары при изучении темы «Полиграф как метод оценки», а также учебное исследование, которое применяется неоднократно при реализации учебного проекта по оценке профессиональной пригодности.

Часть занятий осуществляется с использованием *информационных технологий*, в частности, с применением аудио- и видеосредств и компьютеров для демонстрации презентаций и визуализации лекционных материалов. Для проведения занятий предусмотрено использование компьютерных мультимедийных проекторов, а также учебных классов, оснащенных аудио- и видеотехникой для проведения психологического анализа видеосюжетов.

В качестве самостоятельных заданий студенты изучают литературные источники по темам семинарских занятий, составляют конспекты, готовятся к аудиторной работе с конкретными ситуациями, готовят материал для докладов.

Раздел I. ЛЕКЦИИ И МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

Тема 1. Психодиагностические исследования в деятельности психолога в организации

Методические указания:

- выделить предмет и задачи психодиагностики профессиональной пригодности;
- определить основные направления деятельности психолога в организации и цели оценки персонала в каждом из направлений;
- дать общую характеристику значения оценки психологической диагностики профессиональной пригодности в отдельных направлениях работы с персоналом.

Терминологический тезаурус: психодиагностика, психометрия, тестирование, оценка персонала, рекрутинг, профессиональный отбор, профессиональная адаптация, психологическое сопровождение, аттестация персонала, кадровый резерв, планирование карьеры.

Психодиагностика – теория и практика постановки психологического диагноза, т. е. выяснения наличия и степени выраженности у человека определенных психологических признаков. Психодиагностика – средство информационного обеспечения оценки персонала и кандидатов на работу.

Психометрия – исследование количественных сторон, соотношений, характеристик психических процессов и явлений. Важнейший признак психометрии – стандартизация технологий измерений индивидуальных различий. Психометрия направлена на создание психодиагностических методик, обладающих валидностью, надежностью и репрезентативностью.

Тестирование – метод психологической диагностики, при котором используются стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявить уровень его потенциаль-

ных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Участие психолога в приеме кандидатов на работу

Рекрутинг – система поиска, подбора и отбора персонала, а также оценки его профессионально-психологического потенциала.

Психолог принимает участие в определении профпригодности кандидата на вакантную должность.

Значение профотбора

1. Повышение производительности труда. Экономическая эффективность программ по профессиональному отбору не подвергается сомнению. Люди различаются по способностям и задаткам. Целесообразно рациональное использование этих различий. Платон говорил: «Люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа бывает различна, да и способности к тому или иному делу также... Поэтому можно сделать все в большем количестве лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам».

2. Профессиональный отбор снижает количество аварий и травм (в авиации около 80 % летных происшествий происходят по вине пилота).

3. Профессиональный отбор позволяет экономить финансовые и материально-технические средства. Чем дороже стоит подготовка работников, тем экономически эффективнее применение тестов.

В первую очередь оцениваются профессионально важные психофизиологические свойства и умения. В основном применяются тесты, соответствующие профилю работы, которую кандидату нужно будет выполнять (математический или графический тест, тесты на цветоразличение, скорость реакций, силовой подъем, координацию движений рук и ног и т. д.).

Оценивается также уровень развития отдельных психических способностей, уровень развития психических функций: внимания, памяти, мышления.

Может быть проведена оценка личностных качеств с использованием психодиагностических тестов.

Участие психолога в организации адаптации персонала

Под профессиональной адаптацией понимают взаимное приспособление специалиста и коллектива предприятия, в результате которого работник осваивается на рабочем месте (Э.Ф. Зеер, А.В. Карпов).

Основные причины затруднений для людей, недавно работающих на предприятии:

- недостаток или несвоевременность получения информации, позволяющей ориентироваться в ситуации и принимать решения;
- отсутствие необходимого профессионального опыта;
- необходимость решать одновременно несколько очень важных задач: изучать ситуацию, принимать решения, выполнять свои новые обязанности, устанавливать контакты, осваивать новые элементы деятельности, особенно тщательно строить свое поведение;
- недостаточное представление о нормах профессионального поведения и неумение презентовать себя как специалиста;
- необходимость формировать определенное позитивное мнение окружающих о себе, постоянное пребывание в зоне оценивания.

Этапы процесса адаптации:

- 1) оценка уровня подготовленности новичка;
- 2) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами;
- 3) действенная адаптация – помощь в освоении своего нового статуса;
- 4) функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (от одного года до полутора лет).

Каждый вид адаптации предполагает проведение психодиагностической работы. Рассмотрим специфику оценки профессиональной пригодности для каждого из видов.

Психофизиологическая адаптация – это привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха. Неблагоприятное психофизиологическое состояние вызывает психическое напряжение, которое приобретает характер стресса.

Психологическое сопровождение заключается в двух аспектах:

1) диагностика профессионально значимых психофизиологических свойств, так как этот вид адаптационного синдрома может быть связан со скрытой профессиональной непригодностью;

2) консультативная помощь в целях:

- снятия тревожности,
- мобилизации профессиональной активности,
- формирования позитивной установки на преодоление трудностей,
- актуализации резервных возможностей.

Социально-психологическая адаптация — приспособление к новой социальной среде, включение в систему профессиональных межличностных связей и отношений, усвоение новых социальных ролей, групповых норм, идентификация себя с профессиональной группой. Наибольшая сложность — усвоение групповых норм и включение в уже сложившуюся систему межличностных связей.

Психологическое сопровождение состоит в следующем:

- 1) помощь новичку в усвоении норм профессионального поведения, информирование о существующих запретах и правилах;
- 2) диагностика потенциальной конфликтности личности, выявление социально-психологических особенностей;
- 3) оперативная помощь в разрешении возникающих конфликтов.

Профессиональная адаптация — это приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство.

Психологическое сопровождение предполагает:

- оценку реальной компетентности специалиста, оценку компетенций и профессионально важных качеств;
- оказание помощи в повышении квалификации;
- помощь в преодолении появившегося чувства профессиональной неполноценности;
- формирование адекватной профессиональной самооценки (обучение умению сравнивать себя лишь с самим собой, помощь в выработке надежных критериев самооценки);

- совместный анализ содержания и задач деятельности и сопоставление ее требований с возможностями специалиста;
- в случае перемещения на другую работу – помощь в выработке новых целей профессиональной жизни и снятие фрустрации.

***Участие психолога в аттестации персонала организации.
Оценка уровня квалификации работника***

Оценка проводится не только кадрового резерва, но и всего персонала для организации кадровой политики. Аттестация – комплексная оценка уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности работников. Цель – определение профессионального соответствия специалиста занимаемой должности. Цель-следствие – стимулирование профессионального роста и актуализация профессионально-личностного потенциала работника.

Возможные причины необходимости аттестации: изменение условий оплаты, характера и содержания труда, введение новой техники или ее существенная модернизация, переход на новые технологии, возрастные изменения и профессиональные деформации, приводящие к профессиональному несоответствию работника.

Результатом аттестации является присвоение работникам квалификационной категории, которая определяет уровень профессионализма, продуктивности и качества труда, соответствующий нормативным критериям. Категория в государственных и муниципальных учреждениях присваивается на срок не более пяти лет.

Основные этапы аттестации персонала (Э.Ф. Зеер):

- 1) подготовка аттестации (осуществляется кадровой службой); разработка принципов и методики проведения аттестации; издание нормативных документов (приказ, список аттестационной комиссии, план проведения); подготовка специальной программы по проведению аттестации;
- 2) проведение аттестации: аттестуемые и руководители готовят отчеты, заполняются оценочные листы (рейтинги успешности и ранжирование способностей), проводятся заседания аттестационных комиссий и диагностика выраженности требуемых качеств;
- 3) подведение итогов, подготовка рекомендаций по работе с персоналом.

Общий анализ результатов аттестации предполагает следующие действия:

- 1) оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих и удовлетворяющих стандартам труда; работников, существенно превышающих стандарты;
- 2) оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств (ПВК); сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы; выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив деятельности, профессионального и служебного роста, возможных перестановок кадров;
- 3) сведение (обобщение) и обработка данных: составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающие и имеющие недостаточный уровень развития ПВК); выделяются группы роста (работники, ориентированные на успех и способные к профессиональному росту); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации;
- 4) проведение собеседования по результатам аттестации: уточняются некоторые данные; собирается дополнительная информация о сотрудниках;
- 5) организация хранения данных.

Важным направлением работы является *формирование кадрового резерва предприятия*.

В течение 5–6 лет все воздействующие на мотивацию стимулы ослабевают. По истечении этого срока исчерпывается действие всех возможных мотивационных факторов. Становится необходимой система перемещения работников внутри предприятия (горизонтальная и вертикальная).

Перемещение вверх – подбор работников, образующих кадровый резерв. В этой же связи встает задача социально-психологической, профессиональной подготовки человека.

По виду деятельности: резерв развития (специалисты, готовые работать по новым направлениям); резерв функционирования (сотрудники, ориентированные на руководящую карьеру).

По времени назначения: группа А – кандидаты, которые могут быть предложены в настоящее время; группа Б – перспективные кандидаты (на ближайшие 1–3 года).

Основные этапы работы с резервом:

- анализ потребности в резерве;
- формирование и составление списка резерва на основе психодиагностики профессиональных компетенций и профессионального потенциала личности;
- подготовка кандидатов — профессиональная (по общим и индивидуальным программам) и социально-психологическая.

Планирование карьеры сотрудников. Карьерное консультирование: помощь в организации профессионального пути — последовательной смены отдельных профессий, должностей и постов.

Типы карьеры:

1) *профессиональная* — предполагает рост знаний, умений, навыков, реализуется в двух вариантах: специализация и освоение смежных или новых специальностей;

2) *внутриорганизационная* — связана с передвижением человека в данной организации. Предполагает несколько вариантов:

- а) вертикальная карьера — должностной рост;
- б) горизонтальная карьера — работа в разных подразделениях одного уровня, повышение своего мастерства в рамках данной должности;
- в) центристремительная карьера — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений (ПР) (необязательно с должностным ростом, например, секретарь-референт или личный водитель начальника).

Главная цель психологического сопровождения — обеспечение взаимосогласованности и взаимодействия работника и предприятия в профессиональном становлении.

Задачи:

- диагностика профессионально-психологического потенциала работника;
- анализ факторов, определяющих профессиональное развитие (возраст, профессиональный опыт, квалификация, уровень профессионального образования, состояние здоровья); уточнение критериев профессионального роста, повышения квалификации;
- изучение профессиональной направленности специалиста: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций;

- согласование целей развития организации и работника;
- предупреждение и устранение карьерных тупиков, в которых практически не оказывается возможностей для развития работника;
- систематическое ознакомление работника с перспективами развития предприятия;
- мотивация, воодушевление работника;
- помощь в составлении плана карьеры работника (карьерограммы) в виде документа, который будет обязывать работника и руководителя относиться к нему со вниманием.

Вся профессиональная жизнь человека разбивается на определенные этапы. Каждый этап для человека может представлять серьезную проблему. Например, кризис середины пути (30–40 лет) – этап переоценки своих ценностей. Может оказаться необходимой профессиональная консультация о причинах кризиса и путях выхода из него. Основой для проведения такой работы также является психодиагностика.

В качестве метода психологической реабилитации и профессионального развития личности может применяться социально-психологический тренинг, который также необходимо сопровождать психодиагностикой результативности оказанного воздействия.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные направления работы психолога с персоналом, в которых он сталкивается с необходимостью проводить оценку профессиональной пригодности.
2. Каково участие психолога в приеме кандидатов на работу?
3. Какое значение для деятельности организации имеет профотбор?
4. Какие профессионально важные качества необходимо диагностировать в процессе сопровождения адаптации персонала?
5. В чем заключается психологическое сопровождение персонала в ходе решения задач планирования карьеры сотрудников?
6. Каково участие психолога в аттестации персонала в организации?
7. Каковы основные направления диагностики персонала в ходе формирования кадрового резерва предприятия?

Тема 2. Основные этапы работы по подбору и расстановке кадров в организации

Методические указания:

- выделить основные этапы работы по проведению психодиагностики профессиональной пригодности;
- определить основные понятия по теме: профпригодность, профотбор, психологический отбор;
- дать общую характеристику деятельности психолога на каждом из этапов оценки профпригодности.

Терминологический тезаурус: профессиональный отбор, психологический профотбор, профессиография, профпригодность абсолютная и относительная, критерии оценки эффективности, методы профессиональной психодиагностики, экспертное заключение.

Одними из целей проведения оценки профессиональной пригодности являются профессиональный отбор и профессиональный подбор. Прежде чем будет описана общая схема оценки профпригодности, необходимо определить основные понятия. Данный раздел подготовлен по публикациям В.А. Бодрова, Н.А. Литвинцевой, И.Л. Соломина, А.В. Карпова.

Профессиональный отбор — специально организованный исследовательский процесс, цель которого — выявление и определение с помощью научно обоснованных методов степени и возможности формирования медицинской, психологической и социально-психологической пригодности претендентов на обучение сложным, ответственным профессиям или на занятие соответствующих вакансий. И исходя из этого, оказание предпочтения тем из них, которые имеют высокий уровень (оценку) профессионально важных свойств и благоприятные перспективы их развития и потому могут рассматриваться как потенциально более полезные работники по отношению к тому или иному виду труда.

Профессиональный отбор — комплекс мероприятий, направленных на выделение лиц, которые по своим психологическим и физиологическим качествам, состоянию здоровья и физического развития, уровню базового образования наиболее пригодны к обучению и последующей трудовой деятельности по конкретной профессии (специальности).

Психологический профотбор — специализированная процедура, направленная на определение состояния, степени развития совокупности психологических качеств личности, которые определяются требованиями конкретной профессии или специальности и способствуют успешному овладению и последующему эффективному выполнению трудовой деятельности.

Другими словами, психологический профотбор — процедура, направленная на выявление степени психологического соответствия кандидата определенной профессии, а именно — профессиональной пригодности. **Профпригодность** — это соответствие индивидуальных качеств человека требованиям профессии, способность работника эффективно осуществлять деятельность. Профпригодность бывает абсолютной и относительной. *Абсолютная профпригодность* характеризуется некоторыми природными особенностями, которые с трудом поддаются формированию. Эти особенности зависят прежде всего от особенностей нервной системы. *Относительная профпригодность* включает качества, которые поддаются формированию, тренингу при соответствующих условиях и желании (мотивации) человека. Давая заключение о профпригодности, психологи опираются на информацию, полученную в ходе процедуры профотбора (А.В. Бодров).

Последовательность деятельности психолога по анализу профессиональной пригодности может быть оценена по следующей схеме (Д. Купер, А. Робертсон, В.А. Бодров, А.В. Карпов, И.Л. Соломин).

Первый этап — профессиографический. Его цель — психологический анализ профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте. Психологическое изучение необходимо для выявления требований конкретной деятельности к психологическим особенностям человека.

Результатами такого анализа обычно являются:

◆ *профессиограмма* — комплексное описание профессиональной деятельности, составленное с учетом выдвигаемых администрацией целей (например, профотбор, разработка системы обучения и повышения квалификации, автоматизация технологических процессов и пр.);

◆ *психограмма* — список психологических профессионально важных качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата.

Вся совокупность психологических качеств личности, а также целый ряд физических, антропометрических, физиологических характеристик человека, которые влияют на успешность освоения и выполнения конкретной деятельности, получила название **профессионально важных качеств (ПВК)**. Это качества субъекта, обусловленные его психическими свойствами, включенные в процесс деятельности, влияющие на эффективность ее выполнения по основным параметрам: производительность, качество, надежность. Любое качество психических процессов может стать ПВК и выступать в роли профессиональных способностей.

В рамках решения прикладных задач оценки профпригодности (например, в случае оценки персонала методом ассесмент-центра) часто наряду с понятием «профессионально важное качество» используется термин «компетенция».

Компетенция – это совокупность ключевых знаний, умений, навыков, личностных качеств, набор поведенческих характеристик, которые требуются на определенной позиции. Это поведенческие модели, которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в конкретной организации.

Например, для должности бухгалтера главные компетенции – внимание к деталям, пунктуальность, навыки работы с числовой информацией. Для менеджера по продажам – клиентоориентированность, умение влиять, уверенность в себе. Для управленца – способность к планированию и контролю, управлению исполнением, принятию решений, стрессоустойчивость. Для топ-менеджера – стратегическое мышление, дипломатичность, влияние, ориентация на бизнес-результат, корпоративность. Каждая компетенция определяется в терминах поведенческих индикаторов, которые можно наблюдать в реальных рабочих ситуациях и деловых играх.

Второй этап оценки профпригодности – критериальный. Разработка критериев эффективности деятельности, подбор показателей успешности выполнения профессиональных обязанностей. Критерии необходимы для доказательства правильности выделенных ПВК и для оценки их информативности, «веса», значимости каждого качества. Важнейшее понятие для определения критерия успешности профессионала – *цель профессиональной деятельности* – выступает

в роли окончательного критерия. Например, цель продавца – продать как можно больше товара.

В качестве критериев для «производящих» видов работ, где есть четкие единицы продукции, можно назвать следующие: производительность труда, качество продукции (количество брака); количество инцидентов (аварий, сбоев, нарушений технологического процесса); заработная плата (динамика изменения, частота, общий уровень); успешность профессионального обучения; темпы профессионального роста. Критерием для «непроизводящих» видов работ могут служить результаты экспертной оценки специалиста сверху (руководитель), сбоку (коллеги), снизу (подчиненные), самооценка (Д. Купер, А. Робертсон).

Критерии, которые используются при интерпретации данных диагностики, должны быть релевантными, то есть валидными, значимыми в качестве показателей исследуемого явления. Практическая деятельность по отбору всякий раз сталкивается с задачей определения критериев, дифференцирующих успешных и неуспешных работников.

Критерии впоследствии могут использоваться не только при разработке процедуры профессионального психологического отбора, но и для создания программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации, при формировании систем материального стимулирования и аттестации персонала.

Третий этап оценки профпригодности – технологический. Осуществляется разработка технологии психологического обследования: подбираются методики, составляется тестовая батарея, вырабатывается алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов. Вначале осуществляется перевод выделенных качеств на язык диагностических методик, поиск психологических тестов, конструкторы которых наиболее близки выделенным качествам. В результате формируется батарея тестовых заданий, которые будут выполнять претенденты. Формируются вопросы для структурированного интервью и анкеты. Подбираются имитационные упражнения, если проводится оценка методом ассесмент-центра.

Данный этап включает проверку эффективности проведенной профессиографии и оценку надежности и валидности выбранных методов оценки профпригодности. С этой целью проводится предварительное измерение выделенных профессионально важных качеств у работающих лиц. С помощью критериев уже работающие сотрудники ранжируются по успешности. Проводится сравнительный анализ результатов тестирования у полярных по эффективности деятельности групп и вычисление корреляций между показателями деятельности и показателями выполнения тестовых заданий. Определяются группы качеств, по которым различаются группа успешных и группа неуспешных сотрудников.

Только после такой ревалидации психодиагностических процедур осуществляется запуск процедуры оценки профпригодности.

Четвертый этап оценки профпригодности приводит к конечному результату – **экспертному заключению**, т. е. описанию свойств оцениваемого работника. Для того чтобы экспертное заключение могло быть использовано администрацией организации в качестве основания для принятия кадровых решений, оно должно быть «переведено» с языка шкал психодиагностических тестов в термины выделенных в рамках первого этапа ПВК и компетенций. Кроме того, заключение должно быть написано языком, понятным заказчику, для которого психологическая терминология не является близкой.

Что касается формы представления результатов диагностики, то можно выделить **четыре основных вида**, удобных с точки зрения принятия кадровых решений [46, с. 57].

1. *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени выраженности качеств – критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных – «*профиль*» качеств, представленный в графической или табличной форме.

2. *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Получаются путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно определяет положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Он позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Однако при этом скрываются индивидуальные

специфические особенности отдельного человека, минимизируется возможность анализа его индивидуального стиля деятельности.

3. *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов является диагнозом в его элементарном варианте (пригоден – непригоден). Одна из основных проблем – выбор границ для групповой дифференциации. Кроме того, существует вероятность ошибочного отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной (пограничной) области.

4. *Содержательное описание* (заключение, портрет, характеристика). Наиболее сложная работа для консультанта, требующая синтеза имеющихся у него данных психодиагностики в качественное описание личности. В этом случае ожидается получение целостного психологического портрета каждого из оцениваемых. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем этот способ требует значительных (по сравнению с другими формами представления результатов) временных ресурсов.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность профессионального отбора?
2. Что предполагает именно психологический профотбор в контексте отбора кадров?
3. Определите понятие «профпригодность» и обозначьте основные виды профпригодности.
4. Каковы задачи профессиографического этапа отбора кадров?
5. Что является целью и результатами профессиографического анализа?
6. Каковы задачи критериального этапа оценки профпригодности?
7. Для чего необходим технологический этап оценки профпригодности?
8. Каковы основные способы представления результатов оценки персонала?

Тема 3. Психологический анализ деятельности как основа оценки персонала. Основные компоненты трудовой деятельности, подлежащие анализу в целях профпсиходиагностики

Методические указания:

- выделить основные характеристики деятельности как системы;
- определить основные компоненты и содержание структурно-морфологического и функционально-динамического подходов к анализу деятельности;
- дать общую характеристику методов психологического анализа деятельности;
- описать метод профессиографии и его содержание.

Терминологический тезаурус: психологическая система деятельности, подсистемы трудовой деятельности, системогенез трудовой деятельности, мотив, цель, результат, действия, операция, структурно-морфологический подход к анализу деятельности, функционально-динамический подход к анализу деятельности, инвариантная психологическая структура деятельности, профессиографическое описание трудовой деятельности.

Понимание деятельности как системы

Понятие «деятельность» является ключевым в психологии, имея не только психологическое содержание, но и являясь междисциплинарной категорией. Психологическому изучению деятельности посвящены работы многих авторов, таких как С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, А.В. Карпов, Д.А. Ошанин, О.А. Конопкин, К.К. Платонов, В.Д. Шадриков и другие.

Деятельность — это форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей, связанных с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта.

В психологической литературе деятельность классифицируют на трудовую, учебную и игровую. Трудовая деятельность, или труд, является основным видом деятельности. *Трудовая деятельность* — специфически человеческая деятельность, главная характеристика

которой в отличие от результативной деятельности животных — осознанность. Это сознательное предвосхищение социально ценного результата деятельности; сознательное применение и совершенствование средств производства, осознание межличностных производственных отношений и зависимостей.

Предметом психологии при изучении трудовой деятельности являются психические процессы и психологические факторы, которые побуждают, программируют и регулируют трудовую активность личности, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется.

Трудовая деятельность изначально направлена на конечный результат, относительно устойчивое образование, обладающее качественными особенностями, свойствами, характерными только для этой структуры.

Трудовая деятельность — это системно-организованное явление. Она имеет определенную структуру, переплетенную динамическими связями и предназначенную для выполнения определенных функций.

Трудовая деятельность выступает в единстве трех аспектов: предметно-действенном (как процесс, в котором человек при помощи средств труда вызывает заранее намеченное изменение предмета труда); физиологическом (как функции человеческого организма); психологическом (как осуществление сознательной цели, проявление воли, внимания, интеллектуальных свойств работника и т. д.). В психологическом исследовании последний аспект, несомненно, играет ведущую роль.

Главное свойство деятельности — это *системность*. Деятельность является не рядоположенной суммой своих компонентов, а их организованной целостностью. При этом у деятельности как целостности возникают такие новые свойства, которых нет ни у отдельных ее компонентов, ни у их простой суммы. Эти новые свойства называются системными качествами деятельности. Подход к изучению явления, предполагающий рассмотрение его в качестве системы, называется системным.

Изучая деятельность, в ней выделяют *структуру* — объективно существующее образование, представленное элементами и их взаи-

мосвязями друг с другом и с целым. Это особенности строения, внутренней организации деятельности.

Система – это структура, рассматриваемая в отношении определенной функции. Иными словами, система – это структура плюс динамические связи в сочетании с основными функциями, ради которых эта система создана.

Более подробный анализ понятия «система» позволяет выделить следующие общие моменты, присущие любой системе:

- 1) система представляет собой нечто целостное, отличное от окружающей ее среды;
- 2) эта целостность носит функциональный характер;
- 3) система представляется дифференцируемой на конечное множество взаимосвязанных элементов, обладающих вполне определенными свойствами;
- 4) отдельные элементы взаимодействуют в плане общего назначения системы;
- 5) свойства системы не сводятся к свойствам образующих ее компонентов;
- 6) система находится в информационном и энергетическом взаимодействии с окружающей средой;
- 7) система изменяет характер функционирования в зависимости от информации о полученных результатах;
- 8) системы могут обладать свойствами адаптивности.

Деятельность – это динамическая система, то есть система, развивающаяся во времени, изменяющая состав входящих в нее компонентов и связи между ними при сохранении функции.

Психологическая система деятельности (ПСД) представляет собой психологическую структуру деятельности, организованную в плане достижения конкретной цели. Это целостное единство психических структур субъекта и их всесторонних связей, которые побуждают, программируют, регулируют и реализуют деятельность и которые организованы в плане выполнения функций конкретной деятельности.

Важно подчеркнуть, что в психологической системе деятельности, когда мы говорим о связях между компонентами, мы имеем в виду прежде всего *функциональные* связи, а не морфоло-

гические, то есть связи между компонентами, обеспечивающие их взаимодействие в достижении цели.

Любая ПСД формируется на базе индивидуальных качеств субъекта деятельности путем их построения, переструктурирования, исходя из мотивов, целей и условий деятельности. Одни и те же структуры человека как субъекта деятельности могут в разные периоды времени входить в разные ПСД.

Психологическая основа трудовой деятельности обеспечивает реализацию трудового процесса. Эта реализация осуществляется с помощью психических способностей, которые являются свойствами системы. Трудовая деятельность осуществляется успешно, когда активизированы необходимые для данной деятельности феномены (свойства личности, способности, опыт, психические процессы). Но этого недостаточно. Между всеми психическими феноменами, которые и есть структура деятельности, должны образоваться связи.

Подсистемы трудовой деятельности — относительно устойчивые образования, функциональные единицы деятельности. При оптимизации деятельности нужно исходить не из деятельности в целом, а из более мелких единиц. Масштаб их разнообразен. Это могут быть сформированное профессиональное движение, профессионально важное качество личности, способность. Функциональные единицы должны иметь все составляющие деятельности.

Системогенез — процесс формирования системы. В ходе данного процесса определяется компонентный состав системы, устанавливаются функциональные взаимосвязи между компонентами и происходит развитие отдельных компонентов в плане обеспечения достижения цели: формируется система профессионально важных качеств, развиваются отдельные структурные элементы. Сначала формируются отдельные элементы, потом устанавливаются связи между ними.

Обзор основных составляющих системы трудовой деятельности

Психологическая структура деятельности может быть рассмотрена как уровневое образование. Оно наиболее подробно раскрыто в психологической теории деятельности А.Н. Леонтьева. Различаются три основных уровня организации деятельности: автономная деятельность, действия и операции.

Высший уровень — собственно *деятельность* — соотносится не с целями, а непосредственно с мотивами личности, с системой ее доминирующих потребностей.

Понятия «*мотив*» и «*цель*» деятельности являются центральными в психологической теории деятельности. Как отмечает Б.Ф. Ломов, «деятельность исходит из тех или иных мотивов и направлена на достижение некоторой цели». Вектор «мотив-цель» выступает в роли своеобразного «стержня», организующего всю систему психических процессов и состояний, которые в эту деятельность включаются. Динамика перцептивных, мнемических, интеллектуальных и иных психических процессов, а также их взаимоотношения и взаимопереходы в контексте развивающейся деятельности существенно зависят от основной образующей — вектора «мотив-цель».

Мотивом трудовой деятельности являются внутренние побуждения человека к данной деятельности. В качестве таких причин могут выступать потребности личности, мировоззрения, убеждения, идеалы и интересы личности, социальные роли и установки, личностные диспозиции и другие психологические образования. Мотивы представлены в деятельности в соответствии с целями. В результате соотнесения мотивов деятельности с ее целями формируется ее личностный смысл.

Цель деятельности — это то, что должен получить человек в итоге деятельности (определенный продукт, его перемещение в указанный пункт и в определенное время, приведение в рабочее состояние орудий труда — ремонт и наладка и т. д.).

Цель деятельности выступает в двух видах.

1. Цель-задача, определяющая ее необходимый уровень достижения. Ведущей силой выступает мотивация. Человек определяет для себя критерии качества, свою задачу.

2. Цель-образ. У работника формируется представление о результате деятельности и определенном эталоне, на который он равняется. Цель-образ определяет критерии отбора информации о состоянии предмета труда, орудий труда и среды, направляет процесс переработки информации и принятия решения, корректирует исполнительные действия.

Результат деятельности — это то, что получает человек в итоге деятельности. Он может совпадать с целью деятельности, но может и не совпадать. В первом случае мы говорим, что в итоге деятельности человек достиг цели, во втором — цель не достигнута, и деятельность может быть продолжена.

Эффективность трудовой деятельности оценивается не по результату непосредственно, а по его параметрам. Цель и результат трудовой деятельности оцениваются и по качественным, и по количественным показателям. К основным *параметрам эффективности деятельности* следует отнести: производительность, качество и надежность. Производительность характеризуется количеством продукции, выпущенной в единицу времени; качество — соответствием продукции стандартам и требованиям технологии; надежность с качественной стороны характеризуется как способность выполнять требуемые функции в заданный интервал времени; с количественной — определяется вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях. Параметры эффективности деятельности тесно взаимосвязаны.

Процесс деятельности в целом реализуется с помощью более мелких актов — *действий*, которые сохраняют в себе всю специфику деятельности. Действия занимают второй уровень, срединный, который является центральным в общей структуре деятельности и наиболее важен для понимания психологических особенностей деятельности.

Действие — атом деятельности, оно сочетает в себе все структурные элементы деятельности в целом. Трудовую деятельность мы анализируем именно через действие. Любая деятельность осуществляется путем действий, которые служат элементом ее анализа, то есть наименьшей подсистемой деятельности, сохраняющей все ее характеристики, но неделимой на более мелкие части без потери существенных характеристик деятельности. Действие — завершённый элемент деятельности, направленный на достижение промежуточной осознаваемой цели. Поэтому любое действие имеет цель, способ реализации, результат.

Действие может быть внешним, выполняемым в развернутом виде с помощью моторики, и внутренним, выполняемым в уме.

Трудовые (или рабочие) действия отличаются своей целостностью и сложным составом и различаются по целям, достижению которых они способствуют:

1) ориентировочные действия определяют цели работы, условия трудовой деятельности, выясняют пути достижения целей и т. д.; могут быть теоретическими и практическими;

2) исполнительные действия служат достижению общей цели трудовой деятельности, это основная группа действий, с помощью которой реализуется деятельность;

3) коррекционные действия служат для поправок и уточнений, связаны с информацией об ошибках; когда получен результат, делается отчет о том, насколько цель и результат совпадают;

4) завершающие действия проверяют качество работы на заключительном этапе.

Трудовая деятельность осуществляется в цепи действий, но действия — абстрактная категория, реальный способ выполнения действий — операция.

Операция — это система движений, из которых состоит действие при подчинении их конкретной задаче. Определяется не самой целью, а условиями, в которых задана цель. Внешние условия — это система объективных параметров среды. Внутренние условия — это совокупность тех ресурсов (знания, умения и навыки), которыми располагает субъект.

Одна и та же задача, а следовательно, одно и то же действие может осуществляться в зависимости от условий разными операциями (цепочками движений).

Если совокупность внешних и внутренних условий необходима и достаточна для выполнения действия, то оно автоматизируется и переводится на неосознаваемый уровень регуляции. Это и есть психологическая операция. И наоборот: если условия усложняются, то сформированная операция переводится на осознаваемый уровень — трансформируется в действие.

В трудовой деятельности выделяют *производственные операции* — наименьшая, относительно законченная часть технологического процесса, осуществляемая с единой производственной целью на одном и том же рабочем месте устойчивой группой работников при

помощи однотипных инструментов, приспособлений и сочетаний трудовых приемов. Производственная операция предельно стандартизирована, вносится в учебный и технологический процессы. Реально операции осуществляются движениями.

Движения – конкретные способы осуществления действий и операций. Определяются траекторией, темпом, скоростью и силой. Эти элементы не реализуют никакую конкретную цель и задачу, не имеют своей структуры, аналогичной деятельности. Набор движений ограничен. Можно выделить группы движений: взять (поднять), переместить, опустить, они комбинируются в разные варианты. Группы комбинаций: основные движения, поправочные, дополнительные, аварийные, лишние, ошибочные, экономные, неэкономные и т. д. (классификация бесконечна и не имеет основания). Анализ деятельности на уровне движений несет информацию скорее в физиологическом, чем в психологическом плане.

Описанный подход к рассмотрению деятельности является *структурно-морфологическим*. Проведенные в последние годы исследования показали, что необходимо дополнительное рассмотрение иных уровней организации деятельности. Деятельность является очень сложным образованием и включает ряд качественно разнородных психологических компонентов, взаимосвязанных между собой и образующих целостную психологическую структуру деятельности. Данный подход дополняет и углубляет первый и носит название *функционально-динамического*.

Психологическую структуру любой деятельности образует устойчивый, постоянный набор ее основных компонентов. Их совокупность называется *инвариантной психологической структурой деятельности*. Основными компонентами инвариантной структуры деятельности являются: мотивация, целеобразование, информационная основа деятельности, оперативный образ объекта деятельности, прогнозирование результатов деятельности, принятие решения, планирование, программирование, контроль, коррекция, система индивидуальных качеств субъекта, совокупность исполнительских действий.

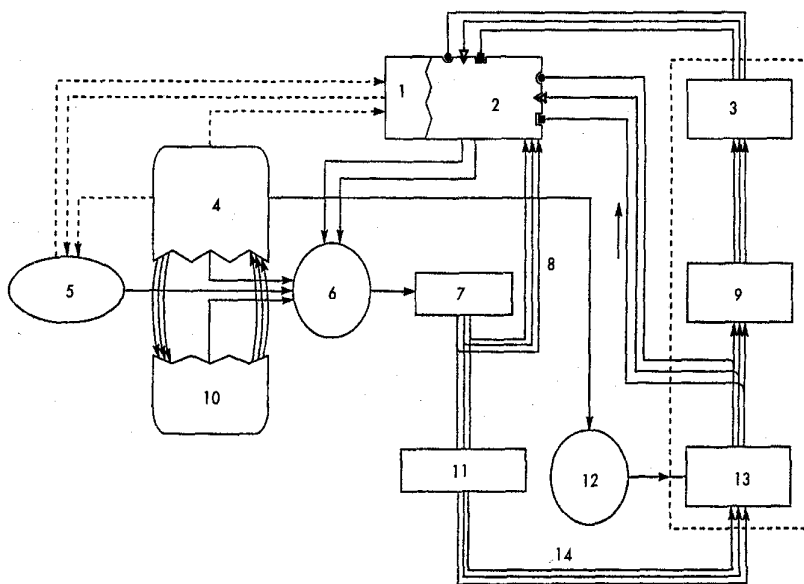


Рис. 1. Психологическая система деятельности (по В.Д. Шадрикову):
 1 – цель деятельности; 2 – представление о результате и программе деятельности; 3 – параметры результатов; 4 – отражение объективных и субъективных условий деятельности; 5 – мотив деятельности; 6 – принятие решения; 7 – программа деятельности; 8 – коррекция; 9 – результаты действий; 10 – нормативные условия деятельности; 11 – индивидуальные качества субъекта; 12 – ориентировка деятельности; 13 – действия; 14 – целенаправленная активность

Мотивация является исходным и базовым компонентом деятельности. Она побуждает и регулирует, динамизирует и организует всю систему деятельности.

Под *целеобразованием* понимается процесс формирования цели деятельности и ее конкретизация на подцели отдельных действий.

Под *информационной основой деятельности* (ИОД) понимается совокупность признаков, которые характеризуют предметные и субъективные условия деятельности, позволяющие организовать ее в соответствии с ее целями и мотивами.

Формы ИОД: материальная и идеальная. Материальная форма представлена совокупностью сигналов, несущих информацию. Идеальная форма представлена в виде образов сигналов и их значе-

ний и является компонентом ПСД. Сами информационные признаки в форме сигналов (физических носителей) в психологическую систему деятельности не входят (рис. 1).

Прогнозирование позволяет антиципировать (предвосхищать) изменения объекта и условий деятельности и создавать прогноз будущих событий.

Принятие решения – это процесс выбора способов действия в конкретных ситуациях, который служит уменьшению неопределенности.

Процесс планирования служит определению программы деятельности.

Контроль состоит в сопоставлении идеальной формы представляемых результатов с реально достигаемыми результатами. При этом в ходе деятельности применяется система субъективных эталонов для оценки проведенной работы. Если между эталонами и реально достигаемыми результатами нет значимых рассогласований, то действие считается выполненным и происходит переход к следующим циклам деятельности. Если рассогласование обнаруживается, то разворачивается процесс *коррекции*.

Таким образом, общая структура деятельности приобретает не линейный, а замкнутый характер, что служит повышению ее адаптивности.

Методы психологического анализа трудовой деятельности, применяемые на профессиографическом этапе оценки персонала

На профессиографическом этапе оценки персонала проводится изучение характеристик деятельности с целью определения требований к ее исполнителю. Для комплексного анализа работы применяются следующие группы методов (А.В. Карпов, В.А. Бодров, Г.С. Никифоров, Д. Купер, А. Робертсон).

Физические методы – измерение температуры, шума, скорости процесса, состава атмосферы и т. д.

Наблюдение и его разновидности – включенное наблюдение (*трудовой метод*). Применяется очень часто при условии соответствующей подготовки наблюдателей. Результаты представляются в виде протоколов или дневников. В отечественной психологии трудовой

метод изучения профессий рассмотрен в работах И.Н. Шпильрейна (1925), Е.А. Климова (1974), Ю.В. Котеловой (1986). Метод включает анализ условий труда, выделение физических и умственных действий и операций, характеристику психической напряженности, рассмотрение взаимоотношений между работниками. Применение метода оправдано при исследовании профессионального обучения на рабочем месте и профессиографии несложных видов труда. Требуется много времени, трудоемко.

В настоящее время более эффективным является *метод исследования на рабочем месте*. По стандартизированной схеме наблюдения изучается деятельность работника, с которым исследователь находится в доверительных отношениях.

Недостатки метода:

1) трудность наблюдения за работниками, занимающимися умственной деятельностью, поскольку не происходит внешних действий, подлежащих наблюдению. Во многих видах высококвалифицированного физического труда присутствуют действия, трудные для анализа, поскольку выполняются очень быстро. Эта проблема решается с помощью видеозаписи;

2) некоторые работники могут не согласиться, чтобы наблюдали за их деятельностью, тем более если она связана с конфиденциальной информацией (психиатр, следователь);

3) возможна некорректная фиксация результатов наблюдения с использованием слов и понятий, не всегда доступных понятию работников, за которыми происходит наблюдение, что затрудняет проверку полученных результатов.

Хронометраж – регистрация длительности трудового процесса в последовательности всех его звеньев. С помощью хронометража определяют длительность отдельных трудовых операций, частоту их повторяемости, интенсивность, продолжительность пауз и т. д.

Хронометраж плодотворен в плане получения информации и в сложных профессиях (врач, руководитель, учитель).

Модификация хронометража – хронография и метод графического многопланового описания деятельности (хронометраж, осуществляемый с графической регистрацией в специальной графической карте).

Метод фотографии рабочего дня (ФРД) – вариант хронометража, который не отличается детализацией временных промежутков и операционной структуры деятельности. Направлен на фиксацию в целом трудового дня (основная, вспомогательная работа, паузы регламентированные, паузы нерегламентированные).

Анализ заданий – изучение наблюдаемого и скрытого профессионального поведения человека. Разработан Ф. Тейлором и был в дальнейшем усовершенствован. Задание – это совокупность действий, обеспечивающих реализацию конкретного процесса и достижение конечной цели. Комплекс действий, выполняемых одним работником. Операции, необходимые для выполнения задания, включают восприятие, распознавание, решение, управление и коммуникацию.

Комбинационный метод анализа профессиональной деятельности (К. Левин, 1983). Метод основан на учете мнения экспертов в данной предметной области. Эксперты составляют перечни задач, входящих в обязанности работника, а затем присваивают каждой задаче рейтинги в соответствии с уровнем ее сложности, значимостью и временем выполнения ($\text{важность} = \text{сложность} \times \text{значимость} \times \text{время на выполнение}$). Эксперты могут также составить перечень знаний, умений, способностей и других характеристик, необходимых для выполнения задачи, и присвоить им рейтинг. Рейтинг этих характеристик определяется по четырем параметрам:

1) насколько необходимы данные характеристики новым работникам;

2) насколько имеет практический смысл рассчитывать на то, что сотрудники будут обладать данными характеристиками (например, для контролера в транспорте важна зрительная память на лица, но не имеет смысла ставить жестко такое условие, так как это качество не так часто встречается, а размер зарплаты не обеспечивает большого притока кандидатов);

3) насколько точно конкретные характеристики помогают отличить работника среднего уровня от того, чей уровень выше среднего;

4) как много трудностей возникнет в случае отсутствия у работника необходимых характеристик.

Важное условие применения метода – компетентность экспертов.

Опросники для анализа профессиональной деятельности (контрольные списки) содержат большой перечень видов деятельности. Сотрудник отмечает те из них, которые присутствуют в его работе. Для разработки контрольных списков требуется тщательная подготовка, основанная на рекомендациях специалистов, анализе литературы, наблюдении. Применение метода оправдано на практике, когда необходимо опросить большое количество людей. Существуют уже разработанные опросники, прошедшие проверку на надежность и валидность. Например, в Великобритании опросник для выявления компонентов профессиональной деятельности (JCI, Job Components Inventory) включает более 400 пунктов, связанных с применяемыми инструментами или оборудованием, перцепционными и физическими требованиями, необходимым уровнем математического мышления, коммуникативными навыками и умением принимать решения, а также выявляющих степень ответственности сотрудника. Заполняется за 45 минут. Проводить опрос могут простые сотрудники отдела кадров, а не специалисты-психологи.

Интервью групповое: исследователь задает заранее подготовленные вопросы, члены группы рассказывают об особенностях работы, корректируют ответы других, в результате получается сравнительно целостное описание работы. И интервью *индивидуальное:* исследователь подробно выясняет все особенности работы у опытного специалиста, при этом результаты отдельных интервью обобщаются.

Метод анализа критических ситуаций

В профессиональной деятельности выделяются такие элементы, в которых различия между плохими и хорошими работниками делаются наиболее явными. Элементы, которые одинаково хорошо выполняются всеми, в анализ не включаются. Критические ситуации выявляются методами интервью, наблюдения и анкетирования. Работа проводится в несколько этапов. Сначала выявляются моменты, на которых плохие работники «спотыкаются», а хорошие проявляют свое мастерство. Затем разрабатывается методика оценки качеств, влияющих на успешность в этих выделенных элементах деятельности. Для контроля берется группа работников, показавших свою компетентность и пригодность, умение находить правильное решение в критических ситуациях на практике. Данные успешных

и неуспешных работников подвергаются статистическому анализу с выявлением достоверных различий при выполнении отдельных элементов работы. Успешность в критической ситуации служит критерием разделения на группы. Выделенные элементы объединяются в набор так называемых критических ситуаций, которые далее используются в качестве испытаний тестового характера, например, в профессиональном отборе.

Медико-биологические методы — в процессе выполнения работы замеряются пульс, давление, расход энергии, состав вдыхаемого и выдыхаемого воздуха, измерение электрической активности мышц и пр.

Метод изучения документации — сбор объективной информации о процессе труда, составе работающих, их профессиональной подготовке и квалификации. Эту информацию дают:

- технологические карты, характеризующие последовательность действий работников, способы их выполнения, требования к качеству работы;
- технические характеристики оборудования, аппаратуры и приборов, определяющие психофизиологическую и психологическую нагрузку на человека;
- сведения о возрасте, стаже, образовании, профессиональной подготовке, квалификации работников, текучести кадров, ее причинах и др.;
- сведения о производственных авариях и травматизме, а также о состоянии здоровья работников.

При привлечении экспертов для формулировки требований к работнику в качестве варианта можно использовать метод независимых характеристик К.К. Платонова. Это оценочный метод диагностики *личностных аспектов* трудовой деятельности с помощью ранговой характеристики одного работника другими специалистами. Ее целесообразно использовать для оценки уровня развития личностных качеств работника при составлении его психологической характеристики (для отбора кандидатур в резерв руководства, для выборов и др.). Методика позволяет определять индивидуально-психологические качества и отношения личности, которые являются профессионально важными и имеют первостепенное значение для деятельности и социального окружения.

Сущность метода заключается в обобщении суждений экспертов о личностных свойствах и отношениях изучаемого человека на основании модифицированной карты личности. Карта личности представляет собой список различных качеств человека и построена по принципу полярных профилей, то есть характеризуемое качество выражено двумя противоположными значениями.

Процедура и особенности работы с методикой заключаются в следующем. Группе экспертов из трех-пяти специалистов конкретной профессиональной деятельности, знающих все особенности, условия труда и социального окружения на конкретном производстве, предоставляется бланк модифицированной карты личности. Их задача – не только выбор качеств, являющихся профессионально важными, но и оценка их в баллах. При этом эксперты должны ориентироваться на то, как часто работнику необходимо их проявить. После завершения всеми экспертами данной работы опросные листы собираются и на основании экспертных оценок рассчитывается усредненный балл (с точностью до десятых) по каждому качеству.

Следующим этапом работы должно быть определение зоны допуска развития качеств. Каждый эксперт должен отметить кружком на бланке карты минимально допустимый балл уровня развития качества работника. Процедура определения средней оценки допуска аналогична описанной выше. Далее качества, представленные в карте, группируются согласно ключу, имеющемуся в протоколе оценок, и в каждой группе качеств вычисляются средние баллы. Выявленные таким образом требования деятельности к личностным свойствам и отношениям работника могут быть взяты за основу при подборе психодиагностических методик для процедуры профотбора.

Для проведения оценки может быть использован любой список качеств, не обязательно модифицированная карта личности. Но следует помнить о том, что в опросе недопустимо использование профессиональной терминологии. Оценка каждой черты личности должна опираться на знание экспертами типичных случаев из жизни оцениваемого человека и его деятельности (действий, поступков), в которых проявляется оцениваемая черта.

Профессиографическое описание трудовой деятельности

Профессиография – это методический прием, используемый для описания профессии в психологии (Э.Ф. Зеер, И.Л. Соломин, Е.М. Иванова, А.К. Маркова). В профессиографии используется множество разнообразных методов:

- социологические (анкеты, опросы, включенное наблюдение);
- психологические (беседа, наблюдение, эксперимент и производные от них: интервью, личностные опросники, тесты, психобиографии, анализ продуктов деятельности и т. д.);
- физиологические (регистрация ЭКГ, КГР, изменения артериального давления, антропометрических характеристик и т. д.);
- описание технологических процессов и др.

Профессиография – это описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических и психологических особенностей профессии. В результате применения метода создаются карты профессий с перечислением всех необходимых характеристик данной профессии (психологические, медицинские, физиологические характеристики, факторы климатической среды, технические, производственные параметры). С помощью различных диагностических процедур карты заполняются. Профессиографическое исследование и составление профессиограммы являются необходимыми этапами всех научно-исследовательских и прикладных работ в прикладной психологии, психологии труда, инженерной психологии, эргономике.

Профессиограмма – это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области. Вместе с тем профессиограмма – это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста. Профессиограмма должна не сковывать индивидуальное творческое развитие специалиста, а лишь давать ориентиры объективных требований профессии к человеку.

С точки зрения психологии в профессиограмме наибольшее значение имеет *психограмма* – психологическая характеристика профессии, набор психологических требований, перечень необходимых профессиональных способностей. Все остальные характеристики могут модифицироваться, психологические характеристики меняются сложнее.

Несмотря на то что вся совокупность психологических требований заложена лишь в части профессиограммы (в психограмме), необходимо знать и другие условия и особенности данной трудовой деятельности, поскольку они определяют многие дополнительные требования к работнику.

Поэтому в рамках изучения методов анализа профессиональной деятельности приводятся *схемы построения профессиограмм*.

Схемы профессиографического описания рабочего места

Несмотря на то что существует целый ряд вариантов схем описания профессии, в целом можно представить логику проведения комплексного исследования особенностей любой профессии следующим образом.

Первый этап – *производственная характеристика* профессии и ее специальностей. Проводится описание таких параметров, как название профессии и специальности по официально принятой номенклатуре, таксономические сведения (тип, класс, группа), принадлежность к отрасли, специфика продукции.

Затем дается оценка *социально-экономических* факторов деятельности: оплата труда, стимулирование, половозрастной состав работников, организация социально-бытовой сферы и так далее.

Как компонент анализа может быть рассмотрена *социально-психологическая характеристика*, определяющая социальный престиж профессии, особенности межличностных отношений в трудовой деятельности, в том числе по вертикали и горизонтали, что предполагает построение схемы иерархических взаимосвязей и оценку структуры управления в изучаемом подразделении.

Педагогическая характеристика профессии включает определение объема знаний и умений, необходимых для успешного профессионального труда; характеристику видов и сроков подготовки и возможности профессионального роста.

Отдельным вопросом является *гигиеническая характеристика условий труда* с особым выделением профессиональных вредностей и медицинских противопоказаний к работе по данной профессии.

Непременный этап оценки любой профессиональной деятельности – *анализ основных производственных операций*, предполагаю-

щий использование метода наблюдения за работником, трудового метода, хронометража, беседы, анализа технологической карты. Выделяются основные и вспомогательные действия. Каждое действие оценивается по таким параметрам, как формы действия (моторная, речевая, перцептивная, умственная); уровень обобщенности действия (сильный, средний, слабый); мера развернутости действия, необходимая для эффективной деятельности; требуемая степень автоматизированности действия (то есть уровень освоения).

Результат проведенного анализа деятельности — выявление *собственно психологических характеристик*, доминирующих на данном рабочем месте. Для анализа используются метод наблюдения, опрос и отдельные диагностические методики. В процессе анализа необходимо охарактеризовать особенности психомоторики в труде, включение в работу различных анализаторов и разных форм восприятия, особенности хранения информации, способы переработки информации и принятия решений, требования к эмоционально-волевой сфере, особенности профессионального общения и требования к коммуникативным чертам личности.

На основании выделенных психологических характеристик определяются *ансамбли профессионально-значимых качеств* — то есть психические качества, имеющие решающее значение; необходимые и желательные качества; нежелательные качества.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются возможности и преимущества понимания профессиональной деятельности как системы?
2. Что включает понятие «психологическая система деятельности»?
3. Каковы подсистемы трудовой деятельности?
4. Что происходит в ходе системогенеза профессиональной деятельности?
5. Каковы основные составляющие системы трудовой деятельности в структурно-морфологическом подходе?
6. Какие процессы включает инвариантная психологическая структура профессиональной деятельности в русле функционально-динамического подхода?

7. Какие методы психологического анализа трудовой деятельности вы знаете?
8. Какие разделы включает профессиографическое описание трудовой деятельности?
9. Какие схемы профессиографического описания рабочего места вы знаете?

Тема 4. Критериальный этап оценки персонала

Методические указания:

- выделить основное содержание и предназначение критериального этапа в ходе работы по оценке персонала;
- определить основные виды и типы критериев для разных видов работ.

Терминологический тезаурус: эффективность деятельности, критерий, контаминация критерия, надежность критерия, окончательный критерий, промежуточный критерий.

Вторым этапом оценки профессиональной пригодности является **критериальный этап**. Как только завершен анализ профессиональной деятельности, возникает соблазн сразу приступить к определению требований к сотруднику. Однако этому предшествует этап разработки критериев оценки. Наиболее трудная и ответственная часть работы по отбору тестов и других показателей связана с обоснованием критерия.

Зачем нужны критерии? Для валидации разработанной модели компетенций (или составленного списка профессионально важных качеств) и проверки диагностических возможностей методов отбора (тестовой батареи, структурированного интервью, ситуативных упражнений для ассесмента и пр.). При разработке программы профессионального отбора диагностику профпригодности вначале проводят на тех, кто уже работает на предприятии, а затем экспертным (или другим) методом собирается информация об уровне их профессионализма, количественных и качественных показателях их труда. Именно для этого нужны критерии оценки эффективности.

Эти данные представляют собой переменную Y. Результаты по Y коррелируются с тестовыми результатами X. Составляется корреля-

ционная матрица. Отбор показателей и тестов начинается с осмотра коэффициентов корреляций каждой переменной j (в матрице X) с критерием Y . Значимые коэффициенты корреляции указывают на связь теста j с критерием, а следовательно, на его потенциальную пригодность для отбора. Может оказаться, что при использовании одного критерия более валидными окажутся одни тесты, при использовании другого – другие тесты. Имеются тесты, которые валидны сразу по нескольким критериям.

В качестве критериев используются обычно следующие показатели: производительность труда, размер заработной платы (процент от сделок), уровень мастерства (разряд, классность), эффективность труда, качество труда и прочие.

Выделяют три вида критериев.

1. *Критерии непосредственного уровня.* Пояснение того, какое поведение и какие действия требуются на данной должности, содержащееся в описании должности, полученном в результате анализа профессиональной деятельности.
2. *Критерии среднего уровня* основываются на существующих для данной должности стандартах профессиональной деятельности, устанавливают требования к производительности или качеству труда.
3. *Итоговые критерии* используются для оценки того, какой вклад вносит конкретный сотрудник в достижение целей организации (чистая прибыль, уровень производительности, рост доли продукции на рынке). Эти критерии можно выявить путем анализа документов компании.

Кроме того, критерии оценки профессиональной деятельности подразделяются на три основных типа в зависимости от вида данных, используемых для сравнения профессионалов между собой:

- производственные данные (результаты труда),
- данные, подлежащие экспертной оценке или наблюдению (оценки деятельности профессионала другими людьми),
- данные учета персонала отдела кадров.

Комплексное представление о типах критериев отражено в табл. 1, взятой нами из пособия Д. Купера, А. Робертсона [20].

Типы критериев для оценки деятельности

Уровни критериев	Непосредственный уровень	Промежуточный уровень	Итоговый уровень
Производственные	Количество единиц произведенной продукции. Время, затраченное на производство определенного количества продукции. Количество ошибок в завершённых изделиях. Денежный показатель продаж. Начисленные комиссионные выплаты. Выполнение заданий в установленные сроки. Соотношение качества и количества	Сколько раз достигались поставленные цели. Получение прибыли на вложенные средства. Эффективность/оперативность обслуживания. Частота допускаемых ошибок	Внесение своего вклада в достижение целей организации. Соответствие законодательным требованиям. Показатели роста организации
Критерии, подлежащие экспертной оценке	Поведение и действия, направленные на эффективное выполнение работы	Социальная компетентность. Тесты на профессиональные знания. Тесты на профессиональные умения	Опросы с целью выявить удовлетворение запросов потребителей. Опросы с целью выявить удовлетворенность сотрудников
Критерии персонала (кадровые данные)	Пунктуальность. Отсутствие по причине болезни. Поведение, ставшее причиной несчастных случаев. Дисциплинарные взыскания. Жалобы на сотрудника	Преданность организации. Текущая кадровая ситуация. Отсутствие сотрудников без уважительной причины. Работа в сверхурочное время. Полученные премии	Результаты аттестации работников. Достижения в области профессиональной подготовки. Темпы продвижения по службе. Повышение заработной платы. Физическое/психическое здоровье

Таким образом, можно сказать, что успешность — очень многогранное понятие. Поэтому вводится категория «критерий успешности» — определенный стандарт или правило, с помощью которого выполняется некоторое заключение или суждение. Правильно подобрав критерий, можно с помощью тестов предсказывать успешность деятельности.

Критерии могут быть окончательными (конечными) и промежуточными (вспомогательными).

Промежуточные критерии — конкретные показатели. Например, окончательный критерий — качество обучения. Промежуточный, опосредованный — оценки, количество поступлений в аспирантуру.

Проблема релевантности таких критериев заключается в том, насколько промежуточный критерий отражает окончательный результат.

Окончательный критерий использует важнейшее понятие — *цель профессиональной деятельности*. Например, цель продавца — продать как можно больше товара.

Однако возникает вопрос: с помощью каких показателей оценивать достижение или недостижение цели? Например, цель преподавателя — высокое качество обучения студентов. В этом случае трудно найти чистый критерий. Конечная цель и критерий, как правило, представляют собой сложный, комплексный показатель. При этом цель делится на промежуточные цели.

Встает проблема *релевантности критерия* — насколько критерий адекватно отражает основные цели деятельности, насколько он может служить показателем успешности достижения цели. Насколько пять баллов на экзамене действительно отражают конечную цель — высокое качество обучения?

Работа подразделения в отсутствие руководителя может служить критерием эффективности деятельности руководителя.

Существует также проблема *контаминации критерия* — его «загрязнения» действием других критериев. Так, на количество проданного товара влияют не только эффективность деятельности, но и место в торговом зале. *Надежность критерия* отражает степень, с которой критерий характеризует устойчивые стабильные параметры в профессиональной деятельности. Снижают надежность контаминация, недобросовестность измерения критерия.

Виды критериев различаются также *по характеру профессиональной деятельности*.

1. Критерии для «производящих» видов работ, где есть четкие единицы продукции:

- 1) производительность, которая может быть контаминирована плохой организацией труда, плохим оборудованием;
- 2) качество продукции (количество брака);
- 3) количество инцидентов (аварий, сбоев, нарушений технологического процесса);
- 4) заработная плата – динамика изменения, частота, общий уровень – значительно контаминирована;
- 5) успешность профессионального обучения – непригодна для уже работающих;
- 6) количество прогулов;
- 7) темпы профессионального роста.

Необходимо учитывать проблему сочетания разных критериев. Например, при росте производительности может снизиться качество. Одна из попыток решения – разработка индексов.

2. Критерии для «непроизводящих» видов работ:

- 1) оценка исполнения деятельности в специально организованных ситуациях;
- 2) методы субъективной оценки сверху (руководитель), сбоку (коллеги), снизу (подчиненные), самооценка. Основные способы использования субъективных критериев:

а) *ранжирование* (всех работников по уровню успешности);

б) *метод парных сравнений*: каждый работник должен побывать в паре со всеми другими; выбирается в каждой паре более успешный; подсчитывается количество выборов. Недостаток – трудно проводить в большой выборке, желательно не более 15 человек.

в) *метод непосредственной оценки, рейтинг*: задаются шкалы (вербальная, численная, графическая), по 5-балльной шкале требуется оценить успешность каждого работника;

г) *взвешенные контрольные списки*: выбор перечня поведенческих проявлений успешной и неуспешной деятельности. Эксперты отбирают наиболее существенные проявления. После подготовки списков все показатели перемешиваются. Руководитель должен оценить по списку, какие из проявлений свойственны подчиненному.

Контрольные вопросы

1. С какой целью проводится обоснование критерия на критериальном этапе оценки персонала?
2. Какие показатели используются в качестве критериев?
3. Какие виды критериев выделяются в зависимости от вида данных, используемых для сравнения профессионалов между собой?
4. Чем различаются промежуточные и окончательные критерии?
5. Что такое контаминации и надежность критерия?
6. Какие критерии используются для «производящих» видов работ?
7. Какие критерии используются для «непроизводящих» видов работ?

Тема 5. Профессионально важные качества и компетенции как результаты профессиографического этапа оценки персонала

Методические указания:

- выделить основные характеристики и принципиальные различия профессионально важных качеств (ПВК) и компетенций;
- определить структуру компетенции и разновидности;
- выявить содержание этапов процесса создания модели компетенций.

Терминологический тезаурус: профессионально важные качества, компетенция, компетентность, поведенческие индикаторы, кластеры базовые, функциональные и ролевые компетенции, модель компетенций.

Профессионально важные качества как элемент анализа на профессиографическом этапе оценки персонала

Анализ психологической системы деятельности в плане выявления факторов, определяющих профессиональную пригодность работника, необходим в рамках диагностики, оптимизации профессионального обучения и самого процесса труда. Для успешного выполнения разных видов деятельности необходимы разные комплексы психических свойств.

Первое, на что необходимо обратить внимание в ходе психологического анализа профессиональной деятельности, — это те

способности, которые требуются от исполнителя. *Способности* (по Б.М. Теплову) — это индивидуально-психологические особенности, проявляющиеся в успешности выполнения какой-либо деятельности, в легкости и быстроте ее усвоения или успешности приобретения знаний. Способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, но обеспечивают их быстрое приобретение, фиксацию и эффективное практическое применение. Способности целесообразно соотносить с соответствующими психическими функциями, которые реализуются в психических процессах. Следовательно, способности можно отождествлять со свойствами познавательных и психомоторных процессов.

Способности можно классифицировать на *природные* (или естественные) и *специфические*. Природные в основе своей биологически обусловлены, связаны с врожденными задатками, формируются на их базе при наличии элементарного жизненного опыта через механизмы научения типа условно-рефлекторных связей. *Специфические* имеют общественно-историческое происхождение и обеспечивают жизнь и развитие человека в социальной среде.

Специфические человеческие способности, в свою очередь, подразделяются:

а) на *общие*, которыми определяются успехи человека в самых различных видах деятельности и общения (умственные способности, развитые память и речь, точность и тонкость движений рук и т. д.). Это благоприятные возможности развития особенностей психики, которые одинаково важны для многих видов деятельности;

б) *специальные*, определяющие успехи человека в отдельных видах деятельности и общения, где необходимы особого рода задатки и их развитие (способности математические, технические, литературно-лингвистические, художественно-творческие, спортивные и т. п.). Это профессиональные способности, определяющие возможность развития отдельных психических процессов и качеств личности для какого-то конкретного вида деятельности.

Отдельные способности могут быть связаны со всей деятельностью или с отдельными параметрами деятельности (производительность, качество, надежность). Например, стрессоустойчивость определяет надежность.

Однако успешность освоения и реализации трудовой деятельности определяется не только особенностями познавательных и психомоторных процессов, характеризующих способности, но и такими психологическими характеристиками, как особенности мотивации, черты характера, эмоционально-волевые качества и особенности темперамента. Необходимо учитывать влияние на эффективность деятельности компенсаторных механизмов и особенностей сформировавшегося в ходе профессионализации индивидуального стиля деятельности. В связи с этим, рассматривая в ходе анализа деятельности профессионально важные качества исполнителя, не стоит ограничиваться только способностями.

Вся совокупность психологических качеств личности, а также целый ряд физических, антропометрических, физиологических характеристик человека, которые влияют на успешность освоения и выполнения конкретной деятельности, получила название профессионально важных качеств.

Это качества субъекта, обусловленные его психическими свойствами, включенные в процесс деятельности, влияющие на эффективность ее выполнения по основным параметрам: производительности, качеству, надежности.

Любое качество психических процессов может стать профессионально важным и выступать в роли профессиональных способностей. Важно учитывать, что не все психические способности определяют эффективность конкретной деятельности. Даже в рамках одной деятельности на разных этапах ее осуществления доминирующие комплексы различны. По мере усвоения деятельности происходит смена доминирующих профессионально важных качеств. К примеру, во многих видах профессиональной деятельности на первых этапах наиболее значимыми свойствами являются скорость переключения внимания, точность наглядно-действенного обучения, объем внимания. Впоследствии из них может остаться только одно качество – точность наглядно-действенного обучения. Происходит перегруппировка качеств. Эту закономерность развития системы профессионально важных качеств необходимо учитывать при определении требований к работнику на разных этапах освоения и выполнения деятельности.

Метод нахождения интеркорреляции профессионально важных качеств

Для выявления связей между отдельными профессионально важными качествами и их связей с эффективностью используется метод построения матрицы интеркорреляций ПВК. Для любой деятельности существует *симптомокомплекс ПВК* – набор взаимосвязанных профессионально важных качеств. Симптомокомплекс раскрывается через вычисление методами математической статистики значимых связей между ПВК.

Связь – наличие значимой корреляции между уровнями развития качеств. Часто деятельность требует высокого развития одного качества и низкого – другого (разнонаправленное сочетание качеств). В данном случае речь идет об отрицательных значимых связях.

Для того чтобы раскрыть симптомокомплекс ПВК, применяют ***метод нахождения матриц интеркорреляции индивидуальных качеств.***

Пример использования метода

Цель – обозначить симптомокомплекс ПВК, определяющих эффективность конкретной деятельности.

Набор ПВК:

ОВ (объем внимания),
ПВ (переключение внимания),
ЗрОП (зрительная оперативная память),
ПДП (произвольная долговременная память),
ОМ (оперативное мышление),
НОМ (наглядно-образное мышление),
Н (невротичность),
ЭД (эффективность деятельности).

Экспериментальная проверка:

- корреляция между уровнем развития одного и того же свойства и эффективностью деятельности – поиск аналитических связей;
- связи между качествами – интеркорреляции.

Каждому испытуемому приписывается ранг по эффективности (путем экспертной оценки).

При помощи экспресс-методик проводится диагностика выборки по всем качествам. Для каждого качества строится ранговое распределение. Используется коэффициент корреляции Пирсона (линейная корреляция).

Сырые тестовые показатели нужно перевести в стандартные оценки (стены, станайны). Сырые тестовые оценки не распределяются нормально, поэтому обязательно используют метод нормализации, переходят к шкале.

Последовательность шагов

I. Составляется сводная таблица.

Испытуемые ПВК	ОВ	ПВ	ЗрОП	ПДП	ОМ	НОМ	Н	ЭД Эффективность деятельности
A	3	1	...					1
B	4	8	...					14
C	5	3	...					2
D	7					8
E	14					7
... n=15–20								

II. Находится корреляция между уровнем развития качеств и эффективностью деятельности и между различными индивидуальными качествами.

Для этого коррелируется выраженность качеств и внешний критерий, т. е. столбцы: ОВ с ЭД, ПВ с ЭД и т. д.

Находится интеркорреляция – связи между всеми ПВК.

III. Составляется матрица интеркорреляций индивидуальных качеств.

ПВК	ОВ	ПВ	ЗрОП	ПДП	ОМ	НОМ	Н	ЭД
ОВ	1	0,55 2	-00,8	-00,3	-0,02	-0,10	-0,12	0,40 1
ПВ		1	0,20	0,32	0,20	0,16	-0,16	0,49 1
ЗрОП			1	0,68 3	0,86 4	0,96 4	-0,01	0,47 1
ПДП				1	0,49 1	0,67 3	-0,30	0,49 1
ОМ					1	0,88 4	0,10	0,40 1
НОМ						1	0,08	0,59 2
Н							1	-0,40 1

Единичная диагональ

Число необходимых коэффициентов корреляции $m = n(n-1)/2$.

IV. По результатам подсчета коэффициентов можно судить:

- как качества связаны с эффективностью деятельности,
- какие качества связаны между собой,
- какова связь (прямая или обратная).

В данном виде исследований учитываются четыре основных статистических уровня значимости: 0,99; 0,95; 0,90; и связь на уровне тенденции 0,80 (учитывается в исследованиях, так как выборка обычно не бывает большой).

Критические значения коэффициентов корреляции находятся по статистическим таблицам.

Пример для выборки $n = 11$.

Уровень значимости	0,99	0,95	0,90	0,80
Граничные коэффициенты	0,79	0,64	0,52	0,40
Обозначение на схеме	4	3	2	1

$n = N - 1$ – число степеней свободы.

Если коэффициент корреляции меньше критического значения из таблицы, это означает, что **корреляции нет**.

V. Построение структурограммы значимо коррелирующих ПВК. Графическое представление результатов. Размещают качества по кругу таким образом, чтобы рядом расположились качества, сходные друг с другом (рис. 2).

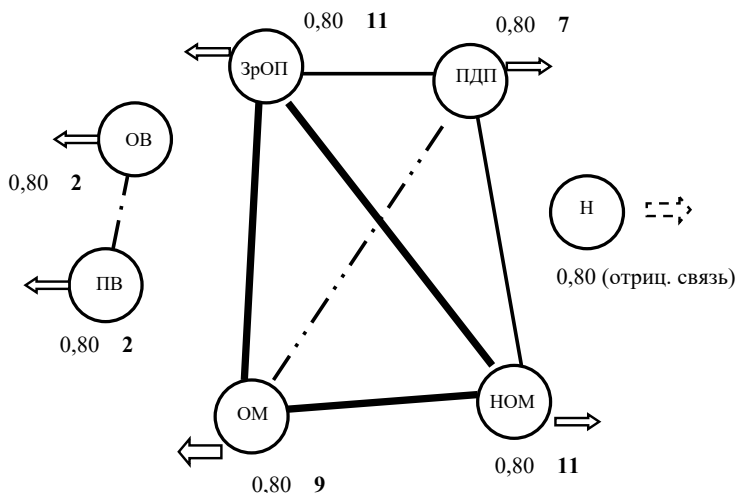


Рис. 2. Структурограмма значимо коррелирующих ПВК

сотрудники. На первый взгляд, все работники компании имеют профессионально важные качества, в том числе приблизительно одинаковый уровень интеллекта (действительно, не обладая высоким уровнем технической квалификации и мыслительными способностями попасть на такую работу сложно). Однако было выяснено, что «звезды» и «среднячки» отличаются стратегией деятельности, тем, как именно они применяют в работе свои потенциальные способности, проявляют ли они инициативу, поддерживают и иницируют нужные контакты и т. п.

На практике причины обращения к компетенциям можно связать с тремя основными задачами: рекрутмент и отбор; обучение и развитие персонала; оценка, мотивирование и вознаграждение. В основе каждой из перечисленных задач лежит оценка персонала.

В работе Дж. Равена «Компетентность в современном обществе», появившейся в Лондоне в 1984 г., дается развернутое толкование компетентности. Это явление «состоит из большого числа компонентов, многие из которых относительно независимы друг от друга... некоторые компоненты относятся скорее к когнитивной сфере, а другие — к эмоциональной... эти компоненты могут заменять друг друга в качестве составляющих эффективного поведения». При этом, как подчеркивает Дж. Равен, «виды компетентности» суть «мотивированные способности». Таким образом, работник должен одновременно справляться с работой (уметь ее выполнять), хотеть работать (иметь желание) и получать реальные результаты (действовать).

Компетентность — это умение выполнять свои рабочие функции в соответствии с предусмотренными должностью стандартами. Причем компетентность подразумевает *демонстрацию умений на деле* — в реальных рабочих ситуациях, а не только знание теории или понимание того, как это делается. Таким образом, компетенции — комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях.

К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении.

Таким образом, эти понятия близки и взаимосвязанны: чтобы быть компетентным (уметь выполнять требования), надо обладать компетенциями (иметь необходимые деловые качества). Компетенция — это глубокая и устойчивая часть личности, по которой можно предсказать поведение человека в достаточно широком круге ситуаций — как жизненных, так и профессиональных.

Примеры компетенций

Ответственность. С готовностью принимает решения, высказывает свое мнение, осуществляет действия и берет на себя обязательства. При принятии решения берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных. Принимая на себя обязательства, четко им следует.

Настойчивость. Упорно добивается решения вопроса или проблемы до тех пор, пока задача не решена или не возникли непреодолимые препятствия.

Нацеленность на результат. Ставит перед собой и своим подразделением амбициозные цели и активно стремится их достичь. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и ищет различные пути для достижения результата.

Нацеленность на достижение. Связывает профессиональную деятельность с достижением личных целей. Демонстрирует высокую потребность в достижении успеха.

Сбор информации. Эффективно собирает важную информацию в устном общении. Задает вопросы, направленные на сбор информации, демонстрирует «активное» слушание. Определяет, какой информации не хватает для принятия решения, и из каких источников ее можно получить. Обращается к этим источникам, формулирует точные вопросы для получения информации.

Развитие подчиненных. Развивает у подчиненных навыки и компетенции, связанные с текущей и будущей работой, используя возможности тренингов и других мероприятий по развитию. Способствует развитию других, выступая в качестве примера. Учитывает личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления. Отслеживает прогресс в развитии подчиненных.

Саморазвитие. Открыт новым знаниям и опыту. Правильно оценивает свои сильные и слабые стороны, постоянно развивает свои

профессиональные, деловые и личностные качества. Берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития.

Позитивное мышление. Концентрируется на позитивных моментах в сложных ситуациях, демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы.

Системность мышления. Рассматривает ситуацию в широком контексте, определяет причины возникновения проблем, находит способы предотвращения их в будущем. Видит, как его решения отражаются на других (людях, отделах, компаниях).

Построение взаимоотношений. Общается с другими в дружелюбной манере, создает доверительную атмосферу. Устанавливает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации.

Компетенция имеет определенную структуру.

Название – как правило, очень короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Определение компетенции – суть данной компетенции в психологических терминах и обозначении предназначения данного качества в профессиональной деятельности.

Описание компетенции в поведенческих индикаторах – описывается поведение, которое должен демонстрировать профессионал, чтобы успешно выполнять стоящие перед ним задачи. Например: компетенция под названием «планирование и организация» может расшифровываться так: *«достигает результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков».*

Поведенческие индикаторы – это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков – в зависимости от смыслового объема компетенции.

Индикаторы поведения – это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников.

Требования к индикаторам поведения:

- описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивида;
- описывать лишь один акт поведения – недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие – плохими;
- не допускать дублирования компетенций и уровней (недопустимо, чтобы индикатор поведения, включенный в одну компетенцию или в один уровень компетенции, вошел в другую компетенцию или другой уровень компетенции);
- необходимо употреблять глагольные выражения, так как индикаторы поведения описывают действия человека;
- включать достаточный объем контекстуальной информации, чтобы было понятно, зачем нужны совершаемые человеком действия.

Кластеры компетенций

Кластер компетенций – это набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке). Большинство моделей компетенций включают кластеры, относящиеся:

- к интеллектуальной деятельности, например, к анализу проблем и принятию решений;
- действиям, например, к достижению конкретных результатов;
- взаимодействию, например, к работе с людьми.

Приведем пример модели компетенций. Cheetham and Chivers (1996, 1998) развивают **целостную модель профессиональной компетентности**, включающую пять наборов связанных компетенций и компетентностей. Их модель компетенций включает пять измерений.

1. *Когнитивные компетенции*, включающие не только официальные знания, но также и неофициальные – основанные на опыте. Знания (знают – что), подкрепленные пониманием (знают – почему), отличаются от компетенций.

2. *Функциональная компетентность* (навыки или ноу-хау) – «человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать... [и] способен продемонстрировать».

3. *Личностные компетенции* (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя») определяются как «относительно устойчивые

характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы».

4. *Этическая компетентность* — «личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях».

5. *Мета-компетенции* относятся к способности справляться с неуверенностью, как и с поучениями, и критикой.

Эта модель была применена для анализа будущих потребностей в навыках менеджеров в Великобритании по заказу Министерства образования (Winterton с соавт., 2009) [53].

Существуют *правила, позволяющие избежать смешения разных компетенций*:

- одна компетенция не должна зависеть от других компетенций;
- компетенции и индикаторы поведения должны содержаться только в одном фрагменте модели;
- компетенции не должны включаться в несколько кластеров;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким уровням компетенции.

Модель компетенций — термин для обозначения полного набора компетенций (могут быть с уровнями или без них) и индикаторов поведения.

Число компетенций в моделях последних лет уменьшилось. Когда-то были распространены модели, включавшие в себя 30 и более разных стандартов; сейчас обычные модели, содержащие не более 20 компетенций, а иногда — всего лишь восемь. Многие пользователи считают набор компетенций из 8–12 стандартов в одной модели оптимальным. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить.

Основная модель состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, или только стандарты для особых видов работы в конкретной организации. Стандарты поведения, включенные в основную модель, являются действительно общими, поэтому для приложения этих стандартов к конкретным видам деятельности нужно проделать дополнительную работу.

В корпоративной модели компетенций выделяют три основные группы.

Базовые компетенции — это обязательные требования к сотрудникам, они устанавливались руководителями высшего уровня. Перечень базовых компетенций описывает своего рода идеальный портрет работника компании.

Основные из них: преданность бизнесу, нацеленность на изменения, делегирование полномочий, работа в команде, безупречное выполнение своих обязанностей, порядочность.

Функциональные компетенции — это необходимые требования к должности, в основе которых — выполняемые на рабочем месте функции и действия. Функциональные компетенции довольно подробно описываются в квалификационных справочниках, это обязательные требования. Знания и опыт — неотъемлемый атрибут функциональной компетентности, оценить их можно с помощью проведения профессиональной аттестации.

Ролевые компетенции — это требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника. Они обусловлены прежде всего спецификой деятельности компании: стадией жизни организации, сферой бизнеса, стилем управления и особенностями корпоративной культуры.

Ролевые компетенции отражают стратегическое направление развития бизнеса или рыночное позиционирование компании на определенном отрезке времени, поэтому наиболее изменчивы.

Уровни развития компетенций

Компетенции без уровней

Модель, которая охватывает виды работ с простыми стандартами поведения, представляет собой один перечень индикаторов для всех компетенций. Единый перечень индикаторов поведения — это то, что требуется, потому что все индикаторы поведения необходимы в работе всех специалистов.

Компетенции по уровням

Когда модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции можно свести в отдельные перечни или разделить по уровням.

Обычно компетенции подразделяют на 3–5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий. Рекомендуется начинать с определения *допустимого минимального* и *желаемого максимального* уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают *нулевой* и даже *отрицательный* уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым.

Уровни могут быть пронумерованы – первый, второй, третий, а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства (табл. 2).

Таблица 2

Пример распределения по уровням компетенции «установление контакта с клиентом» для менеджера по продажам

Негативный уровень	Боится вступать в контакт с незнакомыми людьми
Уровень понимания	Устанавливает контакт только с теми людьми, которые сами проявляют инициативу
Базовый уровень	Устанавливает контакт с большинством людей, испытывает трудности в нестандартных ситуациях
Уровень опыта	Вступает в контакт с любым человеком в любой ситуации, может вызвать доверие у собеседника
Уровень мастерства	Может наладить контакт с любым человеком вне зависимости от ситуации и настроения человека, умеет поднять настроение собеседника, войти в доверие

Когда необходимо оценить *различные степени компетенции группы работников*, модель может включать перечень следующих индикаторов:

- исходные компетенции – обычно это минимальный набор требований, необходимых для допуска к выполнению работы;
- выдающиеся компетенции – уровень деятельности опытного сотрудника;
- отрицательные компетенции – обычно это такие стандарты поведения, которые контрпродуктивны для эффективной работы на любом уровне.

Пороговый уровень описывает минимальный уровень компетентности, необходимый для решения задачи. Этот уровень часто

приписывается молодым специалистам, только закончившим обучение, или еще студентам, а также рассматривается как минимальные требования к новым сотрудникам. Предполагается, что по мере карьерного роста этот уровень вырастет.

Уровень отличного выполнения профессиональной деятельности хорошо использовать при оценке в особых ситуациях, например, при повышении квалификации или отборе топ-менеджеров.

Рагу рекомендует в определении компетенции указывать ее уровни, например, уровень новичка, адепта (человека, уже успевшего накопить некоторый профессиональный опыт), уровень опытного профессионала, выполняющего свою деятельность на самом высоком уровне.

Приведем примеры компетенций, расписанные по уровням.

Работа с клиентами

Данная компетенция содержит четыре уровня, нулевой уровень отсутствует, таким образом, разработчики предполагали, что в компанию уже на этапе отбора сотрудников не попадают люди, не дотягивающие до первого уровня.

1. Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами.
2. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.
3. Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.
4. Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полномочия при принятии решений в работе с клиентами.

Отношение к новым задачам

Эта компетенция содержит пять уровней, два из которых являются отрицательными, т. е. ниже ожидаемого.

1. Выдающийся уровень. Открыт к новым задачам и транслирует их другим, рассматривает задачи как возможность собственного развития, самостоятельно ставит цели, ищет ресурсы и способы их достижения.

2. Уровень выше ожидаемого. Принимает новые задачи с энтузиазмом, ориентируется в своей деятельности на их решение.
3. Ожидаемый уровень. Принимает новые задачи, конструктивно обсуждает их, запрашивает адекватные ресурсы для их выполнения.
4. Уровень ниже ожидаемого. Принимает новые задачи, только если они выражены в виде приказа.
5. Неудовлетворительный уровень. Активно критикует новые задачи и планы, саботирует их выполнение.

Разработка модели компетенций

Одно из основных правил – *вовлечение в процесс создания компетенций работников* организации. Это главное условие их принятия коллективом. Вовлечение не требует, чтобы каждый сотрудник на всех стадиях составления модели компетенций привлекался к этой работе. Вовлечение можно ограничить всего лишь информированием людей о цели и продвижении в составлении компетенций или включением всего нескольких пользователей в команду разработчиков модели.

Единого подхода к этой проблеме не существует: компании разрабатывают модели компетенций как для всего персонала, так и исключительно для менеджеров.

Традиционно функциональные обязанности сотрудников описывались через перечисление основных функций и действий, разбиваемых затем на еще более мелкие операции. Проанализировав качества, которыми должен обладать специалист для выполнения этих операций, и сгруппировав схожие элементы рабочего поведения (демонстрируемых действий), получают описание компетенций через поведенческие индикаторы.

Обозначим последовательность основных шагов при составлении модели компетенций.

1. Получение заказа от руководства компании

В договор необходимо внести обязательства заказчика по обеспечению процесса разработки компетенций необходимыми ресурсами и обязательства по использованию компетенций. Заключение договора и уяснение цели проекта могут осуществляться одновременно.

2. Уяснение цели

На начальном этапе разработки компетенций следует обсудить варианты применения модели и достичь полного согласия в отношении цели, которой должна соответствовать законченная модель компетенций.

Например, компетенции для отбора должны совпадать с определенной вакансией. Поэтому компетенции по отбору специалистов будут однотипными для нескольких ролей и будут описывать то общее, что свойственно различным ролям.

Часто фирмы преодолевают эту проблему, ограничиваясь общей моделью компетенций и набором специальных инструкций. Эти инструкции описывают, как собрать дополнительную информацию, чтобы общую модель компетенций пользователи могли применить к конкретному виду деятельности.

3. Планирование проекта и реализация

При планировании исполнения проекта следует рассмотреть каждый этап работы, вплоть до полного оформления модели, включая способ определения готовности модели к запуску в работу, порядок приемки-сдачи проекта и персону, подписывающую акт приемки.

◆ Создание команды для сбора информации и анализа информации

Оптимальный вариант: команда комплектуется в основном из сотрудников компании. Там, где людей из персонала фирмы недостаточно или не хватает опытных специалистов из своих сотрудников, приглашают экспертов со стороны.

◆ Выбор конкретной техники анализа

Общая практика разработки моделей компетенций: использование комбинированных методов для анализа трех-четырёх работ.

Пример.

1. При сборе информации о перспективных направлениях деятельности организации наиболее эффективный метод – совещание группы с участием членов правления и старших менеджеров.

2. Для сбора информации о деятельности на каком-то специальном участке работы наиболее эффективным будет проведение структурного интервью с работником этого участка.

3. Для выявления, в чем содержание работ сходно, а в чем различно, самая эффективная методика – проведение совместного совещания команды с широким кругом сотрудников компании.

◆ *Сбор информации*

Главные цели этого этапа:

- собрать примеры стандартов поведения, обеспечивающие эффективное исполнение работы;
- определить стандарты поведения, которые могут потребоваться для эффективного исполнения работы в будущем.

Источники информации:

- бизнес-планы,
- документы по стратегии компании,
- образцы деятельности сотрудников на своих участках,
- материалы по обучению,
- должностные инструкции,
- мнение клиентов и поставщиков об организации,
- мнения клиентов и поставщиков о сотрудниках фирмы,
- специалисты, хорошо знающие работу (например, тренеры).

◆ *Подготовка информации для анализа*

Главная цель этого этапа – сбор всех данных для проекта модели компетенций. Информация должна быть закодирована. Кодирование – задача секретарская: оформление классификации стандартов поведения. Вся информация хранится в одном месте, чтобы при необходимости можно было использовать данные. Кодирование и классификация дают дополнительное преимущество: каждый, кто вовлечен в анализ данных, сможет прочесть и понять материалы, собранные другими членами команды, и знать, где и как собиралась информация.

◆ *Анализ информации*

Группы участников объединяют на основе схожих примеров поведения в подгруппы, образуя кластеры. На этом этапе кластеры и компетенции не получают названия, потому что в них еще могут быть внесены изменения.

Результатом работы на этом этапе может быть обнаружение существенных пустот в выбранной информации. Так, совсем нет (или есть, но очень мало) примеров поведения в ролях старших менеджеров. Если такие информационные пустоты обнаруживаются, то кодирование должно указать, где надо собирать дополнительные данные.

◆ *Проектирование модели компетенций*

Последний шаг стадии анализа информации. Команда подбирает названия, соответствующие индивидуальным компетенциям, — производит окончательное группирование данных. Затем команда переходит к кластерам компетенций и дает названия им. Устраняется дублирование в стандартах поведения: все примеры, которые описывают одно и то же поведение, заменяются одним.

◆ *Проверка валидности проекта компетенций*

Необходимо дальнейшее тестирование проекта, чтобы убедиться:

- компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в организации;
- проект модели компетенций имеет ценность для будущих пользователей;
- примеры поведения действительно различают хорошее и менее хорошее исполнение работы.

4. *Проверка и завершение модели компетенций*

Завершение модели — это регулировка модели, основанная на обратной связи, на шаге оценки валидности, а также включение в модель всей приемлемой и пригодной для компетенций информации:

- о направлении развития бизнеса;
- предполагаемых изменениях, от которых будет зависеть исполнение персоналом своей работы;
- новых принципах, ценностях и организации;
- бизнес-планах, прогнозах, постановлениях и т. д.

Проверка отвечает на следующие вопросы:

- действительно ли сотрудники, которые демонстрируют компетенции, выполняют свою работу более эффективно, чем их коллеги, которые не демонстрируют компетенций;
- признают ли сами сотрудники предлагаемые разработчиками компетенции инструментами, необходимыми для эффективного исполнения своих работ и ролей.

5. *Запуск модели в работу*

Запуск модели и ее доступность для пользователей еще не гарантируют эффективного применения модели. Информация о модели должна раскрывать цели введения системы компетенций и доходить до людей, для которых модель предназначена.

Применение требует, чтобы пользователей обучили интерпретации и использованию компетенций. Когда модель уже запущена в работу, надо постоянно поддерживать пользователей тренингом и совершенствованием инструментария применения модели. Нужно, кроме того, обеспечить непрерывное повышение веры персонала в актуальность модели не только для настоящего, но и для будущего.

Методы сбора информации относительно поведенческих индикаторов компетенций

1. Наблюдение за деятельностью работников эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение действительно можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей.
2. Проведение опросов сотрудников и руководителей.
3. Интервьюирование сотрудников и руководителей целесообразно проводить с одним-двумя сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции.
4. Мозговой штурм (обсуждения для руководителей) может быть проведен в каждом структурном подразделении, если их количество в компании не превышает 12–15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и уважаемых специалистов отдела.
5. Рабочие группы проводятся с сотрудниками смежных подразделений в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отделов.
6. Метод репертуарных решеток позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Метод построен на сравнении поведения успешных сотрудников и сотрудников с достижениями среднего уровня — «звезд» и «средних». Выявив, чем отличается поведение «звезд», мы сможем принять эти особенности в качестве образцов для всего персонала.

7. Метод критических инцидентов позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реальных случаях в его работе, приведших к серьезным промахам или, наоборот, успеху.
8. Метод прямых атрибутов, когда пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Контрольные вопросы

1. Какие комплексы психических свойств необходимы для успешного выполнения разных видов деятельности?
2. Что обозначает понятие «профессионально важные качества»?
3. Для чего используется метод нахождения интеркорреляции профессионально важных качеств?
4. Каковы причины обращения к понятию «компетенция» и ограничения возможностей использования понятия «профессионально важное качество»?
5. Приведите пример компетенции.
6. Какова структура компетенции?
7. По каким основаниям могут быть объединены компетенции в кластеры?
8. Чем отличаются базовые, функциональные и ролевые компетенции?
9. Какова последовательность основных шагов при составлении модели компетенций?
10. Назовите возможные методы сбора информации относительно поведенческих индикаторов компетенций.

Тема 6. Основные группы способностей и качеств, подлежащих диагностике при оценке персонала. Обзор методов определения профессиональной пригодности

Методические указания:

- выделить основные группы методов оценки профессиональной пригодности;
- определить содержание каждой группы методик;
- дать характеристику возможностей и ограничений каждого метода.

Терминологический тезаурус: метод, методика, наблюдение, интерактивные методики, проективные методы, биографический метод, ассесмент-центр.

Для оценки профессиональной пригодности применяется практически весь арсенал психодиагностических методик.

Объективные тесты с выбором ответа – интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей, тесты достижений, определяющие уровень знаний, умений и навыков, когнитивные тесты: на особенности мышления, креативность, решение проблем, когнитивный стиль.

Тесты-опросники, диагностирующие черты личности и направленность: интересы, установки, отношения, ценностные ориентации.

Методики субъективного шкалирования и самооценки, предусматривающие оценку каких-либо объектов внешнего мира, людей, событий своей жизни либо себя самого. Испытуемому предлагают определенные шкалы в словесной, числовой или графической формах для оценки и шкалирования. Примеры: методика самооценки Дембо – Рубинштейн, семантический дифференциал, методики ранжирования (тест Люшера), сортировки (каузометрия) и др.

Интерактивные методики – психологическая беседа (интервью), ролевая игра.

Проективные методики, построенные на интерпретации ответов клиента на внешне нейтральные вопросы, его реакций на ситуации, допускающие множественность возможных суждений при восприятии. По этим реакциям можно пытаться судить о глубинных мотивах поведения, жизненно и профессионально значимых событиях, личностных смыслах и т. д. (незаконченные предложения, анализ

продуктов деятельности – психобиография, тематический апперцептивный тест и др.).

Стандартизированное аналитическое наблюдение – имеет цель и предмет наблюдения, процедурную схему, выделенные признаки наблюдения и способы их регистрации. На основании анализа признаков наблюдения производится интерпретация поведения и принимается решение.

Приборные психофизиологические методики – регистрируются физиологические индикаторы: дыхание, пульс, мышечный тонус и т. п. К этой группе относятся также аппаратурные поведенческие методики, с помощью которых регистрируют элементарные психические функции (скорость реакции, чувство равновесия, психомоторная реакция) и свойства нервной системы. Разновидность аппаратурных методик – тесты-тренажеры для диагностики определенных профессиональных умений.

Биографический метод – выявление связи между определенными фактами биографии (образование, членство в различных обществах, предыдущие места работы и т. п.) и критериальными характеристиками (например, качество выполнения работы или невыход на работу без уважительной причины). Достоинством этого метода является простота. Он может служить в качестве первой ступени отбора кандидатов. Биографические данные получают с помощью двух основных способов: изучения документов, предъявленных кандидатом, – заявление о приеме на работу, автобиография (резюме), документ об образовании, анкета, характеристики (рекомендательные письма) и путем применения специально разработанных биографических опросников.

Резюме дают дополнительную информацию о кандидате, по которой можно делать прогнозы успешности. Например, хороших результатов в обучении летному делу достигают те курсанты, которые уже имеют водительское удостоверение и опыт вождения. Один из путей увеличения информативной ценности резюме или автобиографии – их структурирование, т. е. постановка основных вопросов, на которые кандидат должен отвечать обязательно.

Анкета. В зависимости от требований организаций имеются различные формы анкет с разнообразным набором вопросов, отве-

ты на которые дают сведения о претенденте. Анкеты необходимы для принятия решения о найме его на работу.

Биографические опросники кроме анкетных данных могут выявлять и некоторые психологические характеристики (локус контроля, настойчивость, независимость). Для разработки опросников при участии уже работающих сотрудников проводится анализ профессиональной деятельности. Выявляются важные в данной работе формы поведения и личностные характеристики. С учетом полученных сведений формулируются пункты биографического опросника. Например, если важными и необходимыми считаются лидерские качества, соответствующим пунктом биографического опросника могут быть вопросы, выявляющие, случилось ли кандидату в прошлом брать на себя ответственность (быть капитаном спортивной команды, старшим по подъезду, редактором школьной газеты и пр.). Одновременно отбираются или формулируются показатели критерия успешности в профессии уже работающих сотрудников. Затем проводится опрос этих сотрудников с помощью разработанных вопросов. Эмпирическим путем устанавливается корреляция между пунктами опросника и показателями критерия эффективности деятельности. Те биографические вопросы, которые позволяют прогнозировать критерий, включаются в состав опросника.

Рекомендательные письма дают возможность ознакомиться с оценкой личности претендента, данной ему на предыдущей работе. Достоинством метода является то, что таким образом получается оценка деловых и личностных качеств, сделанная на основе взаимодействия в ходе трудовой деятельности. Может служить материалом для составления интервью. Недостатком метода является преобладание положительных характеристик, связанных с желанием руководителя избежать конфликта при увольнении.

Анализ продуктов деятельности заключается в психологическом изучении результатов труда испытуемых: производственных изделий, технических устройств, поделок, чертежей, рисунков и т. д. По качеству продуктов деятельности можно сделать заключение об уровне развития профессионально важных качеств испытуемого: аккуратности, ответственности, точности. Анализ количества и качества изделий, изготовленных в течение определенного промежутка времени,

позволяет определять продолжительность вработывания, период наивысшей производительности труда, время наступления утомления. Метод используется для исследования обучаемости профессии. Статистическая обработка результатов такого анализа затруднена.

Ситуационные тесты и тесты на выполнение образца работы являются альтернативой психометрическому тестированию при отборе персонала. В качестве примера можно привести тест, при котором испытуемым предлагается навести порядок на столе, заваленном бумагами, разложить как можно быстрее эти бумаги по степени их важности. Различают две основные формы таких заданий: тесты, предназначенные для кандидатов с опытом работы, направленные на определение основных умений, и тесты на обучаемость, когда у кандидатов отсутствует опыт, необходимый для новой работы. Кроме того, выделяются два основных типа ситуативных тестов – вербальные и моторные. Моторными называются тесты, связанные с выполнением физических манипуляций с предметами, вербальными – состоящие в выполнении задач по работе с языковыми средствами или с людьми (например, задания на принятие решений). Ситуационные тесты часто используют организации, заинтересованные в отборе сотрудников, не теряющихся в критический момент. Для повышения объективности оценки при применении ситуативных тестов обязательно создаются возможности тщательной фиксации поведения испытуемых.

Центры оценки (ассесмент-центры) используют более 60 % западных компаний для отбора персонала разных уровней, а также для внутренней аттестации и продвижения по службе. С помощью этого метода решаются две задачи: выясняются личные и деловые качества работника (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников) и определяется программа индивидуальных тренировок работника, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки. В рамках центров оценки происходит всестороннее и интегрированное использование всех основных методов отбора (тесты на выполнение образца работы, структурированные собеседования, письменное тестирование способностей, умений и личных качеств). Это позволяет более точно прогнозировать будущие показатели профессиональной деятельности.

Контрольные вопросы

1. Какие группы методов определения профессиональной пригодности вы знаете?
2. Для чего используются объективные тесты с выбором ответа?
3. В чем заключается специфика интерактивных методик?
4. Какие возможности есть у проективных методов психодиагностики в оценке персонала?
5. Какой вид наблюдения можно использовать для оценки персонала?
6. Какие конкретные методики объединяются под общим названием «биографический метод»?
7. Какие недостатки и возможности имеют рекомендательные письма?
8. В чем заключается технология центров оценки (ассесмент-центров)?

Тема 7. Метод интервью, применяемый для определения профпригодности кандидата на должность

Методические указания:

- выделить основные возможности метода интервью в оценке персонала;
- дать общую характеристику разным видам интервью;
- определить процедуру разработки и проведения структурированного интервью.

Терминологический тезаурус: структурированное интервью, неструктурированное интервью, критерии оценки ответов.

Собеседование является наиболее применяемым методом отбора кадров. Редко принимают на работу без предварительной беседы даже работников неуправленческого состава. Что же касается руководителей высокого ранга, им придется пройти не одно собеседование.

Ситуация общения (место, время, продолжительность)

Повседневной практикой и специальными экспериментами доказано, что дружеская атмосфера больше влияет на результат контакта, чем само содержание вопросов. Беседу лучше всего проводить в небольшом помещении наедине, поскольку посторонние

люди нарушают доверительность беседы. Американский психолог И. Атватер считает, что наиболее благоприятная *дистанция* между собеседниками при деловом общении — от одного до трех метров. Минимальным комфортным расстоянием можно считать 0,7–0,8 метра. Длительность собеседования может варьироваться в зависимости от ситуации. Если это первая встреча или первая серия собеседований, она может продлиться минут 20. Если это финальный отбор или серьезная должность — до часа и более. Но интервью — трудоемкий процесс, и поэтому длительность одного сеанса обычно не превышает 1,5–2 часов. Известно, что взаимная утомляемость партнеров при беседе наступает обычно через 20–25 минут, поэтому в сеансе нужны паузы. Только 40 % всего времени собеседования говорит интервьюер, большую же часть времени говорит кандидат. И только в конце беседы ведущий забирает инициативу в свои руки, чтобы завершить разговор.

Если говорить о *структуре собеседования*, то в ней выделяют вступительную, основную и заключительную части.

Вступительная часть призвана создать атмосферу доверия, она составляет примерно 15 % общего времени собеседования. Кандидат должен разговариваться, для этого стоит избегать негативных и критических оценок, ободрять претендента. Кандидат находится в состоянии напряжения, так как прием на работу в какой-то мере зависит от впечатления, которое он произведет на интервьюера. Разговор можно начать с нейтральной темы в зависимости от ситуации. Потом можно ввести кандидата в курс дела относительно деятельности организации, ее структуры и т. п. Цель разговора — дать человеку осмотреться и прийти в себя.

Основная часть интервью направлена на сбор информации о кандидате. Контроль за ходом беседы должен сохранять ведущий, но большую часть времени говорит кандидат. В это время очень важно наблюдать за эмоциями и поведением претендента. Разговор строится из вопросов и обязательного уточнения деталей. Претендент на должность также задает уточняющие вопросы.

Заключительная часть занимает не больше 5 % от общего времени собеседования. В ходе ее подводятся итоги беседы, происходит общая оценка проделанной работы и завершается разговор.

Как и в начале, следует избегать оценок и выражения собственного мнения. Если уже ясно, что кандидату будет дан отрицательный ответ, лучше не заканчивать разговор в негативе, а сообщить ему об этом позже.

По окончании беседы необходимо сразу же обработать полученную информацию, записать ответы собеседника и собственные выводы. Как известно, 70 % информации забывается в первый промежуток времени. Решение о приеме кандидата на должность принимается после того, как обработаны и обобщены данные всех интервью.

В практике определения профессиональной пригодности применяются *неструктурированное* и *структурированное* интервью.

Неструктурированное интервью проводится в форме непринужденного разговора без заранее подготовленного списка вопросов и разработанной системы оценок. Готовятся лишь списки тем, которые необходимо затронуть во время разговора. Если опыт и квалификация интервьюера позволяют, иногда не делается даже этого. Но у неопытного сотрудника при таком подходе беседа может выйти из-под контроля. Затрудняются фиксация и оценка полученных результатов.

Структурированное интервью позволяет дать количественную оценку ответам претендента. Оно дает более верный прогноз будущей профессиональной деятельности, так как в нем больше внимания уделяется сведениям, связанным с профессиональной деятельностью. К минимуму сводится возможность сбора посторонней информации, меньше воздействие на принятие решений субъективных факторов (первого впечатления, эффекта снисходительности, предубеждений, эффекта ореола и т. д.). Каждому кандидату задаются одни и те же вопросы.

Подготовка интервью включает три этапа.

Первый этап – предварительный тщательный анализ профессиональной деятельности, выявление признаков хорошего или плохого исполнения данной работы. Деятельность должна быть проанализирована таким образом, чтобы на основании описания можно было составить вопросы для интервью. Эта задача может быть решена через описание будущей работы в терминах компетенций, которые, в свою очередь, расшифровываются в поведенческих индикаторах. Затем необходимо составление рейтинга признаков

успешного и неуспешного выполнения работы, наличия или отсутствия у кандидата нужных качеств.

Второй этап – формулировка вопросов, в основе которых лежат проявления в поведении на рабочем месте и других сферах выявленных профессионально важных качеств и компетенций. Каждое оцениваемое качество должно быть заложено в разные вопросы (два-три вопроса разного содержания и разной формы на каждое из качеств).

Третий этап – формулировка критериев оценки возможных ответов кандидата. В критериях должно быть отражено наличие в ответах свидетельств о присущем ему поведении, которое соответствует модели компетенций. Возможные ответы сравниваются с критериями и оцениваются как хорошие, средние или неудовлетворительные. Ответ на каждый заданный вопрос можно оценить в баллах в зависимости от степени выраженности качества. Прописывается балльная оценка ответов. За максимальное совпадение с критериями начисляется самый высокий балл, за отсутствие – баллы не начисляются. Например, интервью может содержать такой вопрос: *«Какая организация работы Вас бы устроила больше всего?»* Если вакансия предполагает исполнительность и четкое следование инструкции, усидчивость и дисциплинированность, ответы, данные кандидатом, могут быть отнесены к одной из следующих категорий:

- 1) стабильная четко определенная и нормированная работа по введенным правилам (начисляется два балла);
- 2) задание оценивается в основном по результату, ход выполнения контролируется отчасти (один балл);
- 3) полная самостоятельность в организации работы (ноль баллов).

Существует *ряд правил формулировки вопросов.*

1. Вопросы должны быть сформулированы простым языком, ясно и четко. Кандидату нужно сосредоточить свое внимание на ответах, а не на расшифровке вопросов.

2. Следует избегать малораспространенных, иностранных слов и терминов.

3. Вопросы должны быть как можно более конкретными и касаться вполне определенных случаев.

4. Не стоит использовать вопросы внушающего характера (Не считаете ли вы?..).

5. Следует сводить к минимуму защитные реакции (Некоторые встречаются в своей практике с ситуациями... У вас были такие? Как вы поступили?).

Можно выделить также *ряд требований к последовательности вопросов*.

1. По мере ответов на вопросы интерес опрашиваемого и желание отвечать должны усиливаться.

2. Сначала задаются более простые, потом сложные вопросы.

3. Вопросы интимно-личностного характера оставляются напоследок.

4. Первые вопросы не должны быть очень сложными или дискуссионными.

5. Необходимо продумать психологическую последовательность вопросов: в ней не должна просматриваться логика, чтобы кандидат не смог давать предопределенные ею ответы. Для этого можно использовать буферные (отвлекающие) вопросы.

Для того чтобы получить от кандидата нужную информацию, применяют разные виды вопросов. Однообразные вопросы превратят беседу в допрос либо могут выдать кандидату цели интервьюера, подноготную задаваемых вопросов, тогда он будет давать ответы, которых от него ждут.

Закрытые вопросы предполагают ответы «да» и «нет».

Думаете ли вы, что сможете делать эту работу хорошо?

Ограниченные вопросы являются разновидностью закрытых вопросов, служат той же цели и не дают возможности уйти от ответа.

Какой вуз вы закончили?

Где вы работали до сих пор?

Открытые вопросы вынуждают кандидата давать подробную информацию. Начинаются словами: кто, что, почему, зачем, когда, где, как.

Почему вы думаете, что сможете делать эту работу хорошо?

Что будет для вас самым тяжелым на этой работе? Какие ваши качества делают вас пригодным для продвижения?

Прямые и обратные вопросы в сочетании друг с другом применяются для того, чтобы разнообразить разговор, снизить бдительность кандидата или поймать его на лжи. К примеру, можно включить в интервью несколько вопросов на одну тему, одни из которых требуют положительного ответа, а другие отрицательного.

Вы считаете себя творческим, инициативным и импульсивным человеком?(да)

Можно ли про вас сказать, что вы человек консервативный, педантичный, стремящийся к идеальному порядку?(скорее нет)

Проективные вопросы предполагают оценку других лиц. Как правило, людям нравится то, чем они сами обладают, они любят такие занятия, которые у них получаются.

Вам нравятся люди, которые не боятся указать руководителю на его неправоту, если это нужно для пользы дела?

Вы согласны, что большинство людей не всегда могут организовать свой рабочий день?

Гипотетические вопросы — это элемент метода, связанного с моделированием ситуаций, жизненных или связанных с выполнением предлагаемой работы. Они позволяют выявить вероятное поведение человека в типичных и критических ситуациях.

Как бы вы поступили, если бы к вам пришел клиент с жалобой?

Что бы вы сделали, чтобы вовремя сдать отчет, когда у вас в компьютере исчезла папка с документами?

Следует избегать *наводящих вопросов*, которые подсказывают ответы.

У нас очень дружный коллектив.

Вы общительный человек?

Или сложных, которые могут ввести в затруднение относительно того, какой из ответов давать первым.

Что вы можете сказать о своем свободном времени, у вас какое хобби?

Кроме содержания беседы интервьюер заранее продумывает форму для фиксации **признаков, дополнительно диагностируемых в ходе собеседования:**

- внешний вид;
- манера держаться, жестикуляция, поза;

- речь: выразительность, грамотность, характер построения фраз;
- общая эрудиция и осведомленность;
- эмоциональность;
- общительность, словоохотливость;
- способность и готовность сменить тему разговора;
- выражение лица, мимика и т. п.

Контрольные вопросы

1. Как ситуация общения в ходе интервью влияет на результат контакта с кандидатом?
2. Какие этапы выделяют в структуре собеседования? Какие задачи решаются на каждом этапе?
3. В каких случаях предпочтительнее неструктурированное, в каких – структурированное интервью?
4. Какие этапы включает подготовка структурированного интервью?
5. Какие виды вопросов по форме могут применяться в ходе интервью?

Тема 8. Метод ассесмент-центров как комплексный подход к оценке кандидатов. Этапы подготовки и методы, применяемые в АЦ

Методические указания:

- определить специфику метода ассесмент-центра по сравнению с другими методами диагностики профессиональной пригодности;
- выделить основное содержание процедуры разработки и проведения оценки методом ассесмент-центра;
- дать общую характеристику ситуативных упражнений в соотношении с конкретными диагностируемыми компетенциями.

Терминологический тезаурус: ассесмент, центры оценки, ситуативные упражнения, имитация профессиональной деятельности.

Термин «центр оценки кадров» (assessment center) вводит в заблуждение даже специалистов, которые слово «центр» воспринимают дословно, как специально организованное учреждение (А.Н. Занковский, М. Кляйнман).

Ассесмент-центры (АЦ) — это *комплексные* диагностические методы, которые *систематически* регистрируют достижения или недостатки поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки. При этом несколько наблюдателей одновременно оценивают результаты одного или нескольких участников согласно установленным правилам и на основании предварительно определенных показателей (требований к работнику).

Впервые процедура АЦ была применена в 30–40-е годы XX века на Западе при наборе солдат в армию, когда возникла необходимость быстрого и эффективного набора на основе учета определенных характеристик кандидатов. В годы Второй мировой войны в Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. В бизнес эти наработки пришли из компании AT & T, которая проводила набор кандидатов с использованием различных методов в арендованном особняке и назвала его ассесмент-центром. В настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала. В России используют процедуру ассесмент-центра для подбора высшего руководства компаний, где цена ошибки слишком высока, главным образом в связи с высокой стоимостью услуг АЦ.

Самые важные цели использования ассесмент-центра:

- внутренний отбор персонала (оценка руководителей высшего и среднего звена);
- выбор претендентов вне организации;
- оценка потенциала работников, формирование кадрового резерва и планирование карьеры;
- выявление потребностей в обучении, оценка его эффективности;
- развитие команды;
- профессиональная консультация;
- профессиональная реабилитация.

Внешне это мероприятие похоже на тренинг — участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель не развитие умений и навыков, а предоставление участникам возможности проявить свои сильные и слабые стороны. Ассесмент-центр может продолжаться от полудня до двух дней и более в зависимости от количества компетенций, которые необходимо оценить. У руководителей высшего уровня

оцениваются около десяти управленческих компетенций, поэтому и продолжительность проведения ассесмент-центра обычно составляет минимум два дня. После его проведения эксперты тратят еще один день на согласование оценок, которые выставляются не как среднее арифметическое, а как результат обсуждения нюансов поведения каждого участника в каждом упражнении по каждой компетенции.

В рамках АЦ происходит всестороннее и интегрированное использование **всех основных методов отбора**: структурированное интервью по компетенциям, тестирование способностей, умений и личных качеств, творческие работы (например, презентации или письменные задания), тесты на выполнение образца работы, деловые игры, групповые дискуссии, «почтовая корзина», ролевая игра, презентация, исследование случаев (кейс-метод), трудовые пробы, компьютерный сценарий. В особо ответственных случаях может быть добавлено в качестве испытания глубинное психологическое интервью, которое дает дополнительную информацию и повышает точность оценки.

Для самостоятельной разработки упражнений и планирования процедуры проведения АЦ необходимо учитывать **стандарты техники АЦ**.

1. Ориентация на требования

Оценка профессиональной пригодности без анализа области приложения этой пригодности бессмысленна. Перед каждым ассесмент-центром необходимо проводить анализ специфических требований к работнику данного предприятия, в котором для должностных позиций с разным уровнем целей выявляются актуальные (или важные в будущем) ситуации, характеризующие профессиональную пригодность, и проверяется возможность переноса этих ситуаций в отдельные задания ассесмент-центра.

2. Ориентация на поведение

Запротоколированные описания поведения являются единственным средством обнаружить и устранить расхождение между действительным поведением участников и его интерпретацией наблюдателями. В протоколах должны регистрироваться факты поведения наблюдаемого участника, а не оценочные термины, обозначающие его способности (такие как «самостоятельный» или «готовый к сотрудничеству»).

3. Принцип контролируемой субъективности

Объективная истина нам недоступна. Каждый, кто выносит суждения о других, использует свой собственный субъективный опыт. Отсюда выводится требование присутствия нескольких *обученных наблюдателей* (консультантов, менеджеров по персоналу, а также руководителей организации-заказчика), которые поддерживают и контролируют друг друга.

4. Принцип имитации

Поведение участников ассесмент-центра рассматривается и оценивается только в контексте конкретной ситуации реальной деятельности. В ассесмент-центре поведение наблюдается и оценивается в ситуациях, имитирующих те, которые в реальной деятельности определяют эффективность достижения целей должностной позиции. Этот принцип означает также попытку задать количество и разнообразие имитаций ситуаций в соответствии с тем, как они встречаются в действительности.

5. Принцип открытости

Тот, кто не ориентируется в ситуации ассесмент-центра, может вести себя неадекватно (участник) или может не распознать адекватное поведение (наблюдатель). Все заинтересованные стороны (участники, наблюдатели, разработчики) должны быть полностью проинформированы об основных целях, процедуре и значении метода.

6. Принцип индивидуальности

Знания полезны только тогда, когда знающие могут осмысленно использовать их в своей индивидуальной деятельности. По окончании ассесмент-центра конкретная обратная связь предоставляется персонально каждому участнику с ориентацией на его собственное поведение.

7. Системный принцип

Ассесмент-центр без включения в общую систему развития персонала и организации не может соответствовать своим изначальным целям. Минимальным требованием должно быть согласование предварительного отбора персонала, ассесмент-центра и последующих тренинговых мероприятий (при ассесмент-центре развития персонала) друг с другом. Но конечной целью должно быть включение ассесмент-центра в общие рамки развития персонала и организации в зависимости от ее типа.

8. *Ориентация на обучение самому методу*

Без проверки валидности и надежности используемых методов ассесмент-центр становится бессмысленным ритуалом. Оценка ассесмент-центра на надежность и валидность обязательна.

9. *Организованное управление процессом*

Результаты, полученные в ходе хаотического процесса, случайны, а принудительный порядок не всегда ведет к достоверным результатам. Организованное управление процессом ассесмент-центра позволяет обойти эти два подводных камня. Процесс проведения процедуры ассесмент-центра должен осуществляться под гибким руководством. Влияние ведущих должно проявляться только в плане управления процессом, а не сказываться на результате.

Основным достоинством ассесмент-центров является их *большая объективность* по сравнению с другими методами оценки персонала, которая достигается за счет следующих условий. Во-первых, появляется возможность оценивать сразу нескольких кандидатов. Во-вторых, используются одновременно несколько методов оценки, как относительно формальных (тесты, опросники и т. д.), так и специально придуманных упражнений, максимально приближенных к реальной жизни. В-третьих, кандидатов оценивает не один человек, а группа подготовленных наблюдателей.

Высокая точность оценок в ассесмент-центре (порядка 0,6–0,7) обеспечивается целой системой процедур:

- игровые задания точно разработаны для конкретных компетенций и в идеале прошли процедуру валидизации;
- для оценки каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития;
- у каждого участника в разных заданиях разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов;
- предлагаются игровые ситуации разного формата: групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания, — так что созданы условия, чтобы у каждого участника были максимальные возможности проявить себя;
- задания и способы их оценки стандартизированы: эксперт в своей оценке опирается на *бланк наблюдений*, где подробно описано, как

разные уровни данной компетенции проявляются в этом задании. Кроме того, после каждого задания у эксперта есть несколько минут, чтобы задать участнику дополнительные вопросы о том, как он проявил себя в данной игровой ситуации и как это соотносится с его реальными рабочими ситуациями.

Рекомендуется следующая **процедура разработки упражнений для АЦ**.

1. *Формирование команды разработчиков*

Команду разработчиков обычно возглавляет внешний консультант или собственный специалист по персоналу, имеющий соответствующие знания в сфере психологического анализа деятельности и оценки профессионально важных качеств. Кроме того, в команду разработчиков входят менеджеры компании, знающие особенности изучаемой работы.

2. В обязанности разработчиков АЦ входит *подготовка модели компетенций и формирование тестовых процедур*.

Модель компетенций — это описания ключевых поведенческих характеристик сотрудника, идеально справляющегося с некоей работой. Проводится построение профиля требований к сотруднику с использованием методов анализа деятельности (анализ должностных инструкций и выполняемых задач, интервью с сотрудниками, наблюдение за работой и пр.). Все оцениваемые качества расписываются по уровням развития — от нулевого, когда ясно, что человеку конкретный навык вообще несвойствен, до самого высшего, когда тот же навык проявляется даже в сложных или очень сложных обстоятельствах.

В задачу формирования тестовых процедур могут входить: составление анкеты и перечня необходимых для предоставления кандидатами документов; составление вопросов для структурированного интервью; подбор тестовых методик; подготовка первого варианта упражнений. Особое внимание уделяется поведенческим критериям наличия или отсутствия изучаемых у кандидатов качеств. Обеспечиваются стандартизация инструкции и материала для испытуемых, а также формы представления результатов для наблюдателей-оценщиков.

Инструкции для наблюдателей должны содержать перечень критериев, которые можно наблюдать в упражнении. Приводятся примеры положительного и отрицательного поведения по каждому крите-

рию. Для наблюдателей создается шкала оценок, с помощью которой оценивается наблюдаемое поведение по выбранным критериям.

3. *Обучение, тренировка наблюдателей*, которые предполагают теоретическую подготовку, тренинги, участие в отборе в качестве «отбираемых» или в качестве «отбирающих». Этот этап особенно важен еще и потому, что оценщиками выступают не только психологи, но и сотрудники компании-заказчика.

4. *Пробное проведение* оценки подобранными методами. В идеале проверка подготовленной процедуры АЦ должна проводиться в группе людей, занимающихся той же деятельностью и того же ее уровня, что и сотрудники, которых предстоит оценить.

Доработка упражнения требуется почти всегда, поскольку редко удается сделать его абсолютно правильным с первого раза.

5. *Проведение процедуры оценки кандидатов*.

6. *Обсуждение и подготовка заключения* по результатам оценки кандидатов сквозь призму модели компетенций. Эту работу должна провести группа наблюдателей в ходе так называемой интегральной сессии, в рамках которой специалисты делятся друг с другом своими впечатлениями о поведении того или иного участника. При этом впечатления должны быть свежими — после каждого упражнения. Естественно, это требует времени, но позволяет избежать наложения впечатлений, что считается одной из классических ошибок при проведении любых оценочных мероприятий.

7. *Обратная связь*, представление результатов по каждому кандидату ориентировочно по следующему плану:

- оцениваемые характеристики;
- использованные методики оценки;
- показанные результаты — сильные и слабые стороны;
- выводы и рекомендации — как добиться лучшего результата через практические действия (тренинги, чтение соответствующей литературы, развитие своих умений на рабочем месте и пр.).

Обзор основных имитационных методов АЦ

Важным элементом методов ассесмент-центра является наблюдение поведения в ситуативных упражнениях. Ситуативные упражнения — это стандартизированные методы, в которых ими-

тируются критические профессиональные ситуации. Работа оцениваемых может проводиться индивидуально (анализ информации, разработка плана или стратегии), один на один (взаимодействие с коллегами, подчиненными или клиентами), а также в группе (работа с другими членами команды). Различают *отдельные упражнения* (почтовая корзина, презентация, исследования случаев) и *групповые дискуссии* (групповые дискуссии без ведущего). Они могут проводиться устно (групповые дискуссии, интервью, презентация) или письменно (почтовая корзина, исследование случаев). Возможна также комбинация упражнений.

М. Кляйнман предъявляет следующие требования к качеству упражнений.

1. Упражнение подбирается на основе анализа деятельности и включает важные элементы будущей деятельности.
2. Упражнение не требует специальных знаний, которые создают особые преимущества для владеющих ими участников.
3. Упражнение предназначено для наблюдения за поведением, релевантным используемым показателям.
4. Поведение, релевантное используемым показателям, должно наблюдаться в течение одного упражнения несколько раз.
5. Для различных проявлений по одному показателю оценки имеется достаточно возможностей наблюдения.
6. Участники упражнения достаточно различаются по своему поведению.
7. Проявление поведения по одному показателю необязательно ведет к похожим проявлениям поведения по другому показателю.
8. Имеется более чем одно упражнение, в котором наблюдаются и оцениваются одни и те же показатели.
9. Упражнения стандартизированы настолько, чтобы проявления поведения участников можно было сопоставимо оценить.
10. Упражнения не обладают характером требования определенных типов поведения, а способствуют различным стратегиям решения.
11. Упражнения репрезентируют ценности организации для сотрудничества в будничной работе на предприятии.
12. Отдельные упражнения должны несколько раз предварительно тестироваться на представителях соответствующей целевой группы сотрудников.

Групповые дискуссии

При проведении групповых дискуссий 4–8 участников получают одно задание, которое решают вместе в течение установленного времени, чаще всего от 0,5 до 1 часа. Участники должны обсудить проблемы и прийти к согласованным результатам, которые должны записать на флип-чарте. Задания могут располагать к сотрудничеству, когда одну проблему может обсуждать вся группа и нет противоречий в интересах отдельных членов группы, либо быть конкурентными, если участники должны занимать по отношению друг к другу противоположные позиции вследствие различия ролей или ограниченности ресурсов. Групповые дискуссии без ведущего предназначены для наблюдения способностей к лидерству, компетенции в решении проблем и социально-интерактивного поведения. Групповые дискуссии экономичны с точки зрения временных затрат на их построение и проведение и дают возможность наблюдать и оценивать сразу несколько участников упражнения.

Презентация

В презентациях участники должны разработать и сделать доклад. Это может быть специально определенная тема или презентация исследования случая (кейс-метод), который перед этим анализировался участниками АЦ. Наблюдатели могут в зависимости от постановки цели либо только наблюдать презентацию, либо также задавать целенаправленные вопросы, которые побуждают участников к ответным действиям. Презентационные упражнения являются относительно легко конструируемыми заданиями. Они способствуют регистрации как риторических умений, так и использования коммуникативных средств, способности к самокритике, устойчивости к нагрузкам и дидактических умений. Они экономичны в проведении, так как на каждого участника необходимо затратить всего лишь около 15 минут. При оценке учитывается предшествующий презентационный опыт участников, так как он может влиять на достижение успеха в упражнении. Оцениваются такие показатели, как риторика, использование средств коммуникации, устойчивость к нагрузкам и дидактические умения.

Интервью

Интервью — это ситуативное упражнение, при котором участник выполняет роль начальника, коллеги или консультанта. Партнер по разговору может быть другим участником или исполнителем роли. За установленное время в разговоре необходимо решить конкретные проблемы. В упражнении можно наблюдать социально-интерактивные умения, такие как эмпатия и готовность к решению проблем. Поэтому часто предпочитается вариант с заранее обученными исполнителями ролей, заданием которых является сходное поведение по отношению к различным участникам.

Исследования случаев

В исследовании случаев (*кейс-метод*) участнику дается письменный материал по какой-то проблеме организации. Часто проблематика многопланова и комплексна. Рекомендации для менеджмента должны предоставляться после обработки всего материала. При этом задание может быть общего типа или содержать специфические постановки вопроса. Проблематика может касаться финансов, оформления структуры, организации процессов, деятельности персонала и т. д. Анализ ситуации проходит письменно с предоставлением одного или нескольких часов на подготовку. Оценка может дополняться *интервью*, которое также дает возможности оценки, или презентацией результатов исследования случая.

Преимущества кейс-метода заключаются в том, что кейсы можно адаптировать к реальности предприятия и что для наблюдателей и участников они обнаруживают высокий показатель «очевидной» валидности. Также кейс-метод позволяет оценивать умения анализировать, включая как распознавание важной информации, так и принимаемые на ее основе решения.

Почтовая корзина

Упражнение «почтовая корзина» — классическое упражнение ассесмент-центра. Оно имитирует работу с деловой корреспонденцией (письменными почтовыми поступлениями) менеджера, который недавно вступил в должность или несколько дней был в отъезде. Почтовая корзина содержит приблизительно 15–20 документов: служебных записок, писем, докладов, опросов и второстепенной информации. Содержащиеся в документах проблемы могут касать-

ся политики персонала, общей экономики и организации предприятия или важных бизнес-процессов. Участник получает фоновую информацию по своей ситуации, календарь и документы. Обычно во время обработки нет возможности обратиться к кому-то за информацией. Обработка происходит письменно, часто при большом недостатке времени, что требует определения приоритетов и принятия наиболее важных решений. Наблюдатели записывают ответы и затем оценивают почтовую корзину по отдельным показателям на основе письменных высказываний и заключительных устных пояснений. В одной почтовой корзине можно наблюдать целый ряд показателей: поведение при делегировании, техники контроля, установление приоритетов, организаторская способность, поведение при принятии решений.

Сценарии, имитируемые на компьютере, являются компьютерными программами, в которых один или несколько человек должны интерактивно обрабатывать данные сценария согласно установленной цели. Программы служат для прослеживания процесса решения сложных проблем. Задаваемые ситуации многоплановы, связь между отдельными переменными часто неизвестна, ситуация также имеет определенную собственную динамику, это означает, что переменные ситуации могут изменяться также без вмешательства.

Сценарий, имитируемый на компьютере, в рамках ассесмент-центра может использоваться в форме индивидуального или группового задания. С помощью индивидуальных заданий проверяется, насколько испытуемым удастся решить такое сложное, приближенное к реальности задание. В основном для выполнения задания им нужен час. В течение этого времени они должны «управлять» фирмой согласно установленной цели (максимизация величины капитала).

Деловые игры — это сложные задания, которые чаще всего относительно неструктурированы с самого начала их выполнения. Как правило, они представляют собой комбинацию из групповых дискуссий, интервью и презентаций, проведение которых занимает много времени. В деловых играх можно хорошо наблюдать процессы стратегического планирования, проявления качеств руководителя и способностей к командной работе.

Групповые динамические упражнения — это, например, построение башни максимальной высоты с использованием заданного количества «строительного материала» (бумага, картон и т. д.). Обычно соревнуются две группы, выигрывает та из них, чья башня оказалась выше. Наряду с прочими показателями при помощи таких упражнений можно оценивать креативность и командное поведение. Недостатками являются малая стандартизация и большая отдаленность от реальности.

Глубинное психологическое интервью. При оценке директоров часто необходимо выявить не только их управленческие и профессиональные компетенции, но и личностные черты, психологические особенности. Важно понять, что именно мотивирует руководителя, каковы его жизненные ценности, на что направлены амбиции, как он выстраивает отношения с людьми, как анализирует информацию и принимает решения, каковы его психологические особенности и уникальные личностные преимущества. Для получения такой детальной оценки — психологического портрета директора — проводится длительное структурированное интервью с подробным анализом биографических данных, обсуждением реальных жизненных ситуаций. Эта процедура требует особенно высокого профессионализма специалиста, психологической проницательности и умения контролировать субъективные факторы, влияющие на восприятие.

Эффекты проведения мероприятий в рамках ассесмент-центров

◆ Большая точность при принятии кадровых решений. Благодаря высокому качеству метода эти решения становятся более рациональными.

◆ Если ассесмент-центр проводить регулярно, то организация получает возможность мониторинга имеющегося кадрового потенциала.

◆ Ассесмент-центры часто включаются в системы управления персоналом. Это делает возможным согласование различных мероприятий управления персоналом в рамках главной стратегической концепции.

◆ Для методов ассесмент-центра, систем оценки достижений, постановки целей и т. д. можно устанавливать единые области оценки.

◆ Ассесмент-центры можно хорошо комбинировать с другими новыми инструментами (система обратной связи «360°», менеджмент-аудит) и создавать всеобъемлющую основу для принятия решений.

◆ Решения, связанные с персоналом, становятся «прозрачными» и основанными на учете различных точек зрения, мнений многих сотрудников. Это ведет к улучшению совместной работы персонала и линейных менеджеров.

◆ Наблюдателей обучают, и они могут, участвуя в одном или нескольких ассесмент-центрах, углубить свои знания для решения повседневных задач, таких как оценка сотрудников и содействие им.

◆ Хорошо разработанный ассесмент-центр подходит в качестве мероприятия в области маркетинга персонала как внутри, так и вне организации, так как он обнаруживает высокий уровень социальной валидности.

◆ Значение развития каждого отдельного сотрудника явно усиливается, если ассесмент-центр включен в концепцию развития персонала.

◆ Мероприятия повышения квалификации не должны проводиться по «принципу лейки», то есть недифференцированно, для целых категорий сотрудников. Возможны и обоснованные индивидуальные рекомендации по развитию сотрудников.

◆ Можно проверить эффективность мероприятий по предыдущему обучению сотрудников.

Польза для участников

◆ Участники получают обоснованную обратную связь относительно своих сильных и слабых сторон.

◆ Они получают возможность более реалистичной самооценки за счет ее сравнения с оценками других людей (прежде всего наблюдателей).

◆ Благодаря содержанию ассесмент-центра, ориентированному на имитацию, они получают реалистичную предварительную информацию о вакантной должностной позиции.

◆ Уменьшается риск назначения участника на должность, не соответствующую его компетенциям.

◆ Повышается объективность оценки в глазах участников ассесмент-центра, так как за вынесение оценки отвечает не один человек, а много наблюдателей.

◆ Повышения по службе воспринимаются как справедливые.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные достоинства ассесмент-центров?
2. Каков эффект интегрированного использования всех основных методов отбора в рамках АЦ?
3. Каковы основные стандарты проведения процедуры оценки в АЦ?
4. Какие основные имитационные методы АЦ вы знаете?
5. Какие правила разработки ситуативных упражнений повышают объективность оценки?

Раздел II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1 Метафорическая деловая игра как метод подготовки психолога к работе по оценке кандидатов

Цели:

- закрепление знаний по теме «Психодиагностические исследования в деятельности психолога в организации. Этические аспекты оценки кандидатов»;
- приобретение компетенций, необходимых для формирования уверенности в себе, создания психологического настроения на успех в ходе собеседования с кандидатом и профилактики беспомощности молодого специалиста.

Задание

- Изучите в разделе I материал темы 1 «Психодиагностические исследования в деятельности психолога в организации» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- Ознакомьтесь с методом метафорической деловой игры (прил. 1 к практич. занятию 1).
- Распределите роли в учебной группе и проведите деловую игру по предложенному сценарию (прил. 2 к практич. занятию 1). Игра проводится по сказке «Птичка Тари». Целью игры является нахождение 15–20 техник вхождения в необходимый психологический настрой перед проведением собеседования с кандидатом на должность.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по курсу.
2. Метафорическая деловая игра : практическое пособие для бизнес-тренера / под ред. Ж. Завьяловой. — СПб. : Речь, 2006.

Приложение 1 к практическому занятию 1

Описание метода метафорической деловой игры

Деловая игра – это метод организации активной работы участников тренинга, направленный на выработку определенных «рецептов» их эффективной работы в профессиональной деятельности. Деловая игра позволяет участникам, опираясь на свой профессиональный опыт, создать новый продукт, который станет решением их реальных проблем.

Метафорическая деловая игра – особый класс деловых игр, в которых для решения бизнес-проблем в качестве сюжета берется метафора. Метафорой могут служить сказки, притчи, легенды, анекдоты, по аналогии передающие проблематику отношений главных героев метафоры и реальных проблем в бизнесе. Использование метафоры позволяет активизировать творческие способности участников тренинга, снять блоки и стереотипы, которые, возможно, уже сформировались при неудачных попытках решить проблему на практике, переключить внимание участников с видения преград на видение возможностей.

Результаты и эффекты, получаемые от использования деловой игры

1. Деловая игра позволяет участникам тренинга самим решить свои проблемы, получить содержательный продукт.
2. Деловая игра включает творческую активность участников тренинга, усиливает их взаимодействие друг с другом.
3. Деловая игра положительно влияет на групповую динамику.
4. Она позволяет каждому участнику тренинга быть активным одновременно с активностью всей группы.
5. И наконец, она помогает тренеру решить те вопросы, задаваемые участниками тренинга, на которые у него нет готового ответа.

Алгоритм составления метафорической деловой игры

Первое – четко записать проблему из реальной жизни. Например: «Как малоизвестному тренеру победить в тендере на проведение тренинга, который устраивает заказчик?»

Второе – в проблеме четко выделить субъектов действия. Например, первый субъект – это заказчик (именно он принимает решение о выборе тренера). Второй субъект – это малознакомый заказчику тренер, который хочет получить заказ на тренинг.

Третье — сконцентрировать внимание на отношениях между субъектами, их мотивации, интересах и желаниях. (Тренер очень заинтересован получить заказ, то есть он хочет быть избранным среди всех прочих тренеров, хочет, чтобы именно его приняли. А заказчику все равно, возможно, он даже и внимания на тренера не обращает, не знает его лучших качеств.)

Четвертое — подобрать по аналогии пример из сказки, притчи, анекдота, истории, в котором бы главные герои были связаны похожими взаимоотношениями, мотивацией, интересами и желаниями (например, сказка про Царевну-лягушку).

Пятое — определить количество команд и их название. Количество команд равно количеству субъектов, то есть количеству действующих персонажей. Первая команда — это Царевны-лягушки (символизирующие тренера с его системой мотивации). Вторая — Иваны-царевичи (символизирующие заказчика с его системой мотивации).

Шестое — сформулировать задания для каждой команды. Задание формулируется по аналогии с заданием-проблемой из реальной жизни. (Вопрос «Как победить в тендере?» переформулируется: «Что должна предпринять лягушка, чтобы Иван-царевич действительно захотел взять ее в жены?» — одной команде и «При каких условиях вы, Иваны-царевичи, действительно захотите взять в жены Царевну-лягушку?» — другой команде.) *Очень важно*, чтобы обе команды получили похожие вопросы и эти вопросы были сформулированы в позитивном ключе.

Проведение метафорической деловой игры

Первое — тренер формулирует группе бизнес-проблему и проводит сбор мнений, то есть фасилитацию. («Всем нам известно, что большинство компаний, испытывая потребность в обучении своих сотрудников, проводят тендер между компаниями-провайдерами или между тренерами, чтобы выбрать лучшего и ему отдать заказ на обучение. Задача бизнес-тренера — победить и получить заказ. Хорошо, если заказчик нас знает, еще лучше, если мы уже проводили у него тренинги и он в восторге от результата обучения. А как нам выиграть тендер, если заказчик ничего о нас не знает, если мы для него — совершенно неизвестный тренер, «кот в мешке»?») Здесь тренер проводит фасилитацию, выслушивая мнение каждого или нескольких участников.

Второе — тренер формулирует тему деловой игры. Он рассказывает эпизод сказки и демонстрирует, что проблема лягушки схожа с проблемой тренера. Как Иван-царевич не может увидеть в лягушке Царевну и ее настоящий прекрасный облик, так и заказчик не может увидеть в новом для него тренере все его лучшие качества и гарантии будущего успешно проведенного тренинга.

Третье — тренер делит участников группы на команды, дает названия командам и рассказывает их по разным углам учебного зала.

Четвертое — тренер формулирует задание-вопрос каждой команде, объявляет о начале работы и выдает каждой команде лист ватмана и комплект фломастеров.

Работа команд следующая: они должны в течение 10 минут придумать как можно больше способов, позволяющих справиться с задачей. Это похоже на мозговой штурм. Принимаются все идеи участников, даже самые странные и самые комичные. Затем в течение 10 минут участники каждой команды должны подготовиться к презентации своих идей — для этого отобразить все на ватмане. Приветствуется наглядность: схемы, рисунки. Затем проходит презентация — представители каждой команды по очереди докладывают обо всех решениях проблемы сказочного персонажа.

Пятое — презентация команд. Тренер сначала приглашает ту команду, которая олицетворяла субъект с проблемой. В нашем случае это команда Царевен-лягушек, потому что они олицетворяют тренера с его намерением выиграть тендер. Это важно. Участники прикрепляют ватман к доске и сообщают варианты своих решений. Затем выступает вторая команда — ведь именно у них хранятся ключи от проблемы. При каких условиях Иван-царевич захочет жениться? Совпадает ли видение лягушек с видением Иванов? Это кульминация деловой игры. Важно, чтобы ватманы обеих команд висели рядом, а не один поверх другого.

Шестое — тренер подходит к ватманам и начинает сравнение: что совпало, что нет. По мере сравнения тренер постепенно переходит от сказочной ситуации игры к реальной проблеме бизнеса.

Седьмое — тренер подводит итог игры либо дает возможность группе самой подвести итог и сделать выводы. В выводах обязательно должно содержаться заключение о практической ценности игры для участников.

Приложение 2 к практическому занятию 1

Сюжет деловой игры для практической работы

Проблемная ситуация. Сотрудники волнуются при подборе топ-кадров и не могут адекватно оценить кандидатов. Сотрудникам службы персонала приходится подбирать кадры на разные должности, в том числе и на топ-позиции. Менеджеры по персоналу испытывают сильное волнение во время встречи со статусными кандидатами, что мешает им адекватно оценить этих кандидатов.

Метафора. Предлагается игра по сказке «Птичка Тари». У крокодила сильно разболелся зуб. Он обращался за помощью ко всем животным в лесу, широко раскрывая зубастую пасть. Все лесные звери стремглав убегали прочь, испугавшись больших зубов крокодила. Только птичка Тари не испугалась залететь в пасть и вырвать больной зуб.

Первая команда — «Крокодил» (аналогия с кандидатами на топ-позиции). Инструкция: «При каких условиях лесные звери смогут вам помочь?»

Вторая команда — «Лесные звери» (аналогия с сотрудниками службы персонала). Инструкция: «При каких условиях вы не будете бояться крокодила и поможете ему избавиться от боли?» Команда первой начинает выступление.

Во время проведения игры на этапе перевода сказочных алгоритмов в деловые приемы менеджмента тренер может воспользоваться следующими нашими подсказками-примерами.

«Если я поклянусь им, что их не съем». Бизнес-реальность: «То есть важно доверять кандидатам. А для этого надо установить с ними контакт».

«Если крокодил даст нам привязать его верхнюю челюсть к пальме, тогда он физически не сможет нас съесть». Бизнес-реальность: «Если вы будете думать о том, что кандидат сейчас нуждается в вашей помощи, что он зависим от вас, поэтому совершенно безопасен».

Практическое занятие 2

Планирование работы по оценке кандидата на должность

Цель: понимание логики и освоение общей процедуры оценки персонала.

Задание

- Изучите в разделе I материал темы 2 «Основные этапы работы по подбору и расстановке кадров в организации» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- Выберите профессию для последующей оценки кандидата на пригодность к освоению и выполнению данного вида деятельности. Задание выполняется на протяжении всего семестра в рамках освоения курса «Современные технологии оценки персонала» как единый проект.
- Составьте план работы по проекту оценки испытуемого на профессиональную пригодность в выбранной профессии. В качестве испытуемых могут выступить как профессионалы, так и непрофессионалы в данном виде деятельности, в том числе однокурсники.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по данной теме.
2. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003.

Практическое занятие 3

Профессиографический анализ профессиональной деятельности

Цель: освоение профессиографического этапа оценки персонала.

Задание

- Изучите в разделе I лекционный материал темы 3 «Психологический анализ деятельности как основа оценки персонала» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- Проведите изучение выбранной профессиональной деятельности с целью определения ключевых функций и требований профес-

сии к исполнителю. Для выполнения задания можете использовать по выбору:

- а) задачно-личностную профессиограмму по А.К. Марковой;
- б) аналитическую профессиограмму Е.М. Ивановой.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по данной теме.
2. Иванова, Е.М. Профориентационная профессиография : методическое пособие / Е.М. Иванова. — М., 2005. — 49 с.
3. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. — М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.

Приложение 1 к практическому занятию 3

Е.М. Иванова предлагает тактику планирования процесса психологического исследования в форме **«аналитической профессиограммы»** — метода системного анализа деятельности профессионала. Данный метод обеспечивает построение психологической структуры деятельности профессионала через анализ основных нормативных показателей операционно-технологической структуры профессии, выделенных из компонентов объекта труда (предмет, задачи и орудия труда), изучаемых как система нормативно-ориентирующих признаков, организующих исполнение операционно-технологических действий субъекта труда. Эти же признаки являются основанием для обозначения целей его деятельности, психологических действий, которые должны им реализоваться в деятельности, и актуализируемых при этом психических и психофизиологических процессов, протекание которых обеспечивается специфическими профессионально важными качествами. Причем необходим анализ операционно-технологической структуры именно тех этапов профессионального труда, в которых сконцентрирована основная сущность и сложность данной профессии и от которых в большей степени зависит результат деятельности человека. Такое построение анализа позволяет исследователю подойти к изучению внешней структуры профессиональной деятельности (структуры профессии) через ее восприятие человеком, как бы через тот субъективный образ объекта, который у него должен сформироваться относительно нормативно обеспеченных основных компонентов профессии как внешних регуляторов деятельности. Для того чтобы установить или

проверить наличие, адекватность, полноту или степень сформированности этого образа, нужно его изучить в рамках тех нормативных признаков труда, ориентируясь по которым человек выполняет, оценивает и корректирует свою профессиональную деятельность.

Таким образом, аналитическое профессиографирование включает два основных этапа: 1) анализ операционально-технологической структуры труда и 2) анализ собственно психологической структуры деятельности субъекта труда. По сути, психолог должен сначала изучить данную профессиональную деятельность на основе анализа существующей нормативной документации (на «бюрократическом» и «технологическом» языках), а затем все это перевести на язык психологии, что и позволяет ему выделить на основе психологических характеристик действий сами профессионально важные качества (ПВК). И уже к этим качествам (наиболее важным для данной профессии) подбираются конкретные психодиагностические методики – тесты (или субтесты).

Предлагаемый А.К. Марковой подход к профессиограмме условно называется *задачно-личностным*. Вначале выделяются единицы анализа профессии (по типу модулей). Основой модуля является профессиональная задача, каждая из профессиональных задач увязывается с профессиональными личностными качествами. В состав модуля профессии в таком понимании будет входить соединение не просто отдельного нормативного трудового действия и желательного психологического качества, а сочетание определенной задачи труда и связанных с ней предмета труда, условий, действий, результатов (левая часть модуля) с рядом психологических качеств человека (правая часть модуля). Любая профессия включает широкий круг задач. Каждая из профессиональных задач является основой модуля в данной профессии. Числу основных профессиональных задач будет соответствовать число модулей. При этом целесообразно выделять приоритетные, ядерные, стержневые профессиональные задачи и производные, вспомогательные.

Могут быть выделены межпрофессиональные модули. Например, для ряда профессий актуальна задача обновления профессиональной деятельности, поиска и внедрения инноваций, что требует таких психологических качеств личности, как гибкость мышления, творчество, открытость к инновациям и др.

По вертикали профессиограммы, построенной на основе модульной системы, проводится перечисление модулей, «единиц» данной профессии как указание на необходимые функциональные профессиональные задачи. Таких модулей может быть столько, решения скольких задач общество ждет от специалиста. В традиционном понимании при низких требованиях к профессионализму число этих задач минимально. Например, от учителя требуется решение большого числа традиционных профессиональных задач (передача знаний, подготовка в вуз), между тем как профессиональные задачи нового времени (развитие у выпускников качеств личности, подготавливающих их к жизни в быстро меняющемся мире) нередко остаются в тени. Таким образом, развертка профессиограммы по вертикали требует тщательной разработки современных профессиональных задач, стоящих перед специалистом.

По горизонтали строится профессиограмма как развертка каждого модуля через указание нормативно заданных профессиональных действий, средств, условий, результатов, а также требуемых для этого психологических качеств. Развертка профессиограммы по горизонтали требует точного вычленения того, какие психологические ресурсы нужны человеку для решения поставленных обществом задач. Построение профессиограммы по вертикали осуществляется с участием специалистов, знающих специфику труда в данной области, при консультации психолога. Построение же профессиограммы по горизонтали требует прямого участия психолога при консультациях специалистов в данной области труда, который может скорректировать те качества личности работника, какие ему необходимы в реальном трудовом процессе.

Модульное представление о профессии имеет практическое значение: оно может облегчать позадачное освоение профессии в ходе профессионального обучения; повышение квалификации может быть представлено как включение нового модуля в ранее сформированную деятельность и т. д. При проведении аттестации важно оценить умение решать различные профессиональные задачи (например, у учителя – изучать и диагностировать учащихся, стимулировать их умственное развитие и т. д.). Таким образом, при аттестации оценивается состояние отдельных модулей профессии.

Приложение 2 к практическому занятию 3

Пример профиограммы по Е.М. Ивановой для участника инновационного проекта (Источник: Бурда, С.Ю. Психолого-акмеологические условия и факторы внедрения инновационных проектов в регионе / С.Ю. Бурда. — М., 2010. — 205 с.)

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональная функция, содержание деятельности	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
I. Начальная (предынвестиционная) стадия – бизнес-процесс заявки на инновацию							
Предынвестиционные исследования и планирование проекта.	1. Инициация – выбор цели и идеи инновации	1.1. Поиск идеи инновации; анализ ситуации, сложившейся на рынке 1.2. Бенч-маркинг – отслеживание деятельности конкурентов 1.3. Поиск в литературных источниках по профилю деятельности над проблемой 1.4. Размышлительный анализ вариантов 1.5. Сравнительный анализ альтернативы, отвечающей критериям	Функция прогнозирования Функция принятия решения	Нормативы: юридические, экономические, технологические, социальные. Перспективы развития рынка, отраженные в публикациях	Познать, Строго-зреть	Когнитивные (познавание, сравнение, сопоставление, размышление, обобщение, выбор)	Мышление репродуктивное, аналитическое, мышление продуктивное, творческое, мышление практическое, словесно-логическое, восприятие текста, наблюдательная и оперативная, внимание устойчивое, знания в профессиональной сфере. Креативность, способность генерировать идеи

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
Составление бизнес-плана. Подготовка организации к новому ведению	<p>Профессиональные задачи (действия)</p> <p>2.1. Сбор информации через изучение рекламных объявлений СМИ, прайс-листов</p> <p>2.2. Общение с представителями конкурентов (телефонные переговоры, посещение фирм и пр.)</p> <p>2.3. Наблюдение за работой конкурентов</p> <p>2.4. Изучение данных опубликованных аналитических отчетов и специальной литературы</p> <p>2.5. Консультации со специалистами</p> <p>2.6. Анализ полученной информации</p>	<p>Функция анализа и прогнозирования</p>	<p>Нормативы: экономические, организационно-правовые, технические, социальные.</p> <p>Данные о состоянии рынка, уровне цен, тенденциях развития</p>	<p>Познать. Выяснить. Оценить</p>	<p>Когнитивные: – перцептивное – познание (наблюдение, сбор информации); – мыслительные (анализ, обобщение).</p> <p>Коммуникативные: выяснение</p>	<p>Внимание избирательное, мышление аналитическое, прогностическая рефлексия, память оперативная. Внимательность к мелочам, критичность. Наблюдательность. Коммуникабельность, умение слушать. Рациональность. Специальные знания в сфере маркетинга, знания в профессиональной сфере, в которой реализуется проект</p>
3. Принятие решения о необходимости внедрения	<p>Выбор альтернатив, отвечающей критериям</p>	<p>Функция принятия решения</p>	<p>Критерии эффективности: показатели перспективности затрат и прибыли</p>	<p>Исполнить</p>	<p>Когнитивные. Волевые</p>	<p>Мышление аналитическое, способность к обобщению. Решительность, эмоционально-волевая устойчивость. Толерантность к неопределенности.</p>

Этап работы над проектом, основные цели								Профессионально важные качества	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность
Профессиональная функция, содержание деятельности	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность	Профессионально важные качества	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность
4. Оценка инновационной готовности персонала	4.1. Проведение собеседований с работниками 4.2. Проведение диагностики персонала 4.3. Обобщение опыта общения с персоналом 4.4. Обращение к консультантам	Функция изучения подчиненных и мотивирования	Поведение персонала, суждения работников, интесресы, мотивы, квалификация, уровень развития профессионально важных качеств, социально-психологический климат в коллективе	Выяснить. Оценить	Когнитивные: социальная перспекция, мыслительная. Коммуникативные	Коммуникативные качества, умение слушать, наблюдательность, знание психологии, психологическая избирательность, аналитическое мышление, способность к общению	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность	Профессионально важные качества	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность
5. Формирование четкой определенной системы целей и доведение ее до исполнителей и пользователей	5.1. Проведение совещаний, сообщения по теме 5.2. Проведение разъяснительной работы, консультирование 5.3. Подготовка письменных источников 5.4. Подготовка предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников.	Функция целеполагания Функция мотивирования Функция коммуникации	Нормативы: правовые, экономические, технологические, организационные; квалификация исполнителей; мотивы работников	Информировать. Оценить	Коммуникативные. Когнитивные	Вербальные способности, способность к убеждению, дидактические способности. Лидерские качества. Рефлексивность. Организаторские способности. Знание персонала, технологическая грамотность	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность	Профессионально важные качества	Умеренная склонность к риску. Аутопсихологическая компетентность

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
	6.1. Сбор информации 6.2. Оформление документа в соответствии с принятой схемой (требованиями)	Функция планирования Функция коммуникации (устной и письменной)	Нормативы: организационно-правовые, экономические, технические; социально-психологические особенности экспертов	Спланировать. Выполнить. Информировать	Коммуникативные (письменная коммуникация). Когнитивные (планирование)	Способность к письменному изложению мыслей. Мышление логическое, пунктуальность, аккуратность, внимание избирательное, организованность
II. Стадия реализации проекта, внедрение инновации – бизнес-процесс производства инновации						
Выполнение работ по реализации проекта	1.1. Разработка плана проекта 1.2. Определение содержания этапов 1.3. Определение состава операций 1.4. Определение взаимосвязей операций 1.5. Оценка длительности операций 1.6. Составление расписания	Функция планирования	Нормативы: технологические	Спланировать	Когнитивные (мыслительные)	Способность к планированию, практическое мышление, логическое мышление, репродуктивное мышление, способность к антиципации, рефлексивность, пунктуальность, организованность. Профессиональные знания (технология)
1. Управление инновацией проекта; содержание и сроки проекта						

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
2. Управленческие стороны проекта	2.1. Оценка стоимости 2.2. Планирование ресурсов, разработка бюджета 2.3. Распределение ресурсов	Функция прогнозирования Функция планирования Функция контроля	Нормативы: экономические, технологические	Оценить. Спланировать	Когнитивные (сопоставление, сравнение)	Репродуктивное мышление, аналитические способности, пунктуальность, практическое мышление. Несклонность к риску, осторожность, тревожность. Профессиональные знания (экономика, бухгалтер)
3. Управленческими ресурсами проекта	3.1. Организационное планирование; создание структуры управления проектом 3.2. Распределение ролей и обязанностей в рамках проекта, назначение персонала 3.3. Разработка новых должностных инструкций 3.4. Подготовка, обучение кадров 3.5. Мотивация персонала 3.6. Развитие команды	Функция планирования Функция организации Функция коммуникации Функция контроля	Нормативы: технологические, организационно-правовые; квалификация персонала; методы обучения; методы командообразования	Спланировать. Исполнить. Информировать мировую	Когнитивные: мыслительные перцептивные (социальная перцепция). Коммуникативные	Способность к переклону и распределению внимания. Мышление практическое, творческое, аналитическое. Восприятие социальное, проциативность, умение слушать, эмпатия, знание психологии. Коммуникативные способности, дидактические способности, рефлексивность, способность к убеждению, лидерские способности, авторитетность, уверенность в себе, склонность к доминированию, эмоционально-волевая устойчивость

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
<p>4. Управленческие взаимодействия</p> <p>Накладываемые эффективные системы внешних и внутренних коммуникаций</p>	<p>4.1. Планирование взаимодействия</p> <p>4.2. Распределение информации среди исполнителей</p> <p>4.3. Распределение информации среди внешних участников</p> <p>4.4. Подготовка отчетности по исполнению</p> <p>4.5. Организация обратной связи от участников</p>	<p>Функция коммуникации</p> <p>Функция организации</p> <p>Функция мотивации</p> <p>Функция контроля</p>	<p>Нормативы: технологические, социально-психологические; организационная структура предприятий; должностные инструкции; содержание отчетов и отзывов</p>	<p>Спланировать.</p> <p>Информировать.</p> <p>Оценить</p>	<p>Когнитивные: мыслительные, перцептивные.</p> <p>Коммуникативные</p>	<p>Способность к переключению и распределению внимания, внимание устойчивое.</p> <p>Мышление аналитическое</p> <p>продуктивное, пунктуальность.</p> <p>Коммуникативные способности.</p> <p>Организаторские способности.</p> <p>Авторитетность, волевые качества, уверенность в себе, доминантность (для обеспечения контроля).</p> <p>Знания профессиональные (технология)</p>
<p>5. Управленческие риски проекта</p>	<p>5.1. Идентификация рисков</p> <p>5.2. Качественный анализ рисков</p> <p>5.3. Количественный анализ рисков</p> <p>5.4. Мониторинг и управление рисками</p>	<p>Функция прогнозирования</p> <p>Функция контроля</p>	<p>Данные мониторинга рисков; состояние рынка; поведение участников проекта</p>	<p>Познать.</p> <p>Оценить.</p> <p>Спрогнозировать</p>	<p>Когнитивные: мыслительные, перцептивные</p>	<p>Внимание избирательное, мышление практическое, аналитическое, рассудительность, осторожность, тревожность, пунктуальность, наблюдательность, проницательность, профессиональные знания (рынка, сферы бизнеса, экономики, права)</p>

Этап работы над проектом, основные цели	Профессиональные задачи (действия)	Профессиональные задачи (действия)	Функция в структуре управленческой деятельности	Нормативно-ориентирующие признаки выполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Профессионально важные качества
	6. Управленческие контракты проекта	6.1. Планирование контрактов 6.2. Выбор поставщиков и подрядчиков 6.3. Ведение переговоров и заключение контрактов 6.4. Администрирование контрактов 6.5. Закрытие контрактов	Функция планирования Функция коммуникации Функция организации Функция контроля	Нормативы: технологические, организационно-правовые; социально-психологические	Спланировать. Оценить. Информировать. Исполнить	Когнитивные (мыслительные, перцептивные). Коммуникативные	Устойчивость внимания, способность к переключению и распределению внимания. Мышление аналитическое, практическое. Коммуникативные способности, способность к убеждению. Эмоционально-волевая устойчивость, рефлексивность, проницательность, способность владеть собой, артистичность
III. Стадия завершения работ по проекту – бизнес-процесс распространения инновации	Диффузия инновации (распространение)	1. Распространение информации об инновации 2. Ведение переговоров о распространении инновации на других предприятиях и на новых рынках. 3. Предоставление услуг по наладке оборудования, обслуживанию, обучению персонала	Функция коммуникации Функция планирования Функция организации	Нормативы: технологические; данные мониторинга рынка	Информировать. Исполнить. Спланировать	Когнитивные. Коммуникативные. Исполнительские	Мышление практическое, коммуникативные способности (устно и письменно), способность к планированию. Профессиональные знания (технология, право, экономика, бухгалтер). Организаторские способности

Практическое занятие 4

Подбор критериев оценки эффективности профессиональной деятельности

Цель: освоение критериального этапа процедуры оценки персонала.

Задание

- Изучите в разделе I материал темы 4 «Критериальный этап оценки персонала» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- Для выбранной профессии разработайте промежуточные и итоговые критерии эффективности деятельности. Подготовьте презентацию разработанных критериев оценки для выступления перед группой.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по данной теме.
2. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003.

Практическое занятие 5

Разработка модели компетенций в выбранной профессии

Цель: закрепление теоретического материала по теме и получение навыков разработки модели компетенций

Задание

- Изучите в разделе I материал темы 5 «Профессионально важные качества и компетенции как результат профессиографического этапа оценки персонала» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- Проанализируйте перечень выделенных вами основных функций, действий и соответствующих им профессионально важных качеств в профессиограмме (результаты практического занятия по теме 2).
- Объедините сходные функции в группы по определенному основанию (например, предмету, цели труда, используемым средствам) – группы сходных качеств, способствующих выполнению

функции и имеющих обобщенные названия. В итоге должно получиться 2–3 кластера по 2–3 компетенции в каждом.

- Подготовьте описание компетенций в соответствии со структурой: название – определение, поведенческие индикаторы, воспользовавшись образцом из приложения к данному практическому занятию.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по данной теме.
2. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : Ниппо, 2003. – 228 с.

Приложение к практическому занятию 5

Пример модели компетенций психолога (Источник: Валуева, О.Н. Разработка корпоративной модели компетенций психолого-социально-педагогической службы МБОУ ДОД ЦТРГО «Эрудит» : дипломное исследование / О.Н. Валуева, под науч. рук. В.В. Пантелеевой. – Тольятти : ТГУ, 2013. – 126 с.)

Корпоративная модель компетенций психолого-социально-педагогической службы МБОУ ДОД ЦТРГО «Эрудит»

Компетенция	Индикаторы поведения
КЛАСТЕР: РАБОТА С ЛЮДЬМИ	
Психолого-педагогическая коммуникация <i>Информационное взаимодействие между педагогом-психологом и клиентом с использованием различных речевых и неречевых средств воздействия</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает основными профессиональными знаниями в области общей, педагогической, возрастной, дифференциальной психологии и т. д. Знает особенности коммуникативного процесса: этапы, структура, каналы, средства, возможные барьеры. • Легко вступает в контакты с разными людьми и выстраивает бесконфликтное и эффективное межличностное взаимодействие с клиентами. • Устанавливает положительный эмоциональный контакт и создает доброжелательную и комфортную атмосферу, вызывает доверие у учащихся, родителей, учителей. • Умеет заинтересовать своим замыслом и повести за собой, мотивирует клиентов на выполнение заданий. • Способен грамотно излагать факты и мысли ясным и доступным способом (логично, образно, выразительно), используя устную и письменную речь.

Компетенция	Индикаторы поведения
	<ul style="list-style-type: none"> • Воплощает и реализует коммуникативные задачи: убеждает других в правильности своей точки зрения, добивается понимания, воздействует и оказывает влияние на определенные характеристики личности; побуждает человека к действию, творчеству
<p>Ориентация на клиента <i>Сосредоточение усилий на выяснении и удовлетворении потребностей человека, сопровождаемое желанием понять чувства, настроение клиентов, и приспособление к их интересам и потребностям</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знает нормативно-правовую базу, этический кодекс психолога. Обладает профессиональной этикой: уважает и принимает клиента независимо от его национальности, религии, социального статуса, а также мировоззрения и жизненных ценностей. • Демонстрирует внимательное отношение к чувствам и потребностям человека, используя приемы активного слушания. • Понимает чувства клиента, точно оценивает причины негативного эмоционального состояния по внешним признакам (невербальные и вербальные средства самовыражения). • Проявляет гибкость, подбирая манеру поведения в соответствии с целями общения и поведением клиента (но без излишней уступчивости). • Способен эффективно работать с запросом: осуществляет индивидуальный подход к людям со специфическими проблемами, сотрудничает, оказывает поддержку и проявляет участие в решении проблем клиента. • Оправдывает ожидания клиентов, демонстрируя высокую ответственность и обязательность в осуществлении способов решений проблем в соответствии со стандартами, ориентированными на удовлетворение потребностей клиента
<p>Работа в команде и приверженность организации <i>Кооперативная стратегия поведения в команде. Готовность педагога-психолога строить свое поведение в соответствии с потребностями, приоритетами и целями организации</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает профессиональные отношения: сотрудничает (выстраивает доверительные отношения с коллегами); прислушивается к мнению других работников. • Стремится быть полноправным членом коллектива и вносит существенный вклад в работу команды. • Делится новыми идеями и обменивается имеющимися знаниями и информацией с коллегами. • Прилагает дополнительные усилия для блага учреждения и готов поступиться своими личными интересами. • Разделяет как успехи, так и неудачи коллектива, способен брать на себя ответственность за неэффективность или нерезультативность выполненной работы. • Осознает значение принимаемых в организации решений и действует в соответствии с потребностями и стратегическими целями учреждения

Компетенция	Индикаторы поведения
КЛАСТЕР: ПРОБЛЕМНОЕ ОРИЕНТИРОВАНИЕ	
<p>Планирование и организация <i>Выстраивание и координация алгоритма работы с учетом оптимальной последовательности действий и использование необходимых ресурсов для обеспечения достижения поставленных целей работы</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает основными теоретико-методологическими и прикладными профессиональными знаниями. • Способен эффективно работать с запросом: получив запрос, определяет суть проблемы и нужды клиентов, избегая излишней неопределенности и необоснованной конкретизации. • Определяет цели и задачи предстоящей деятельности (психологическая диагностика, коррекция, консультация, профилактика, просвещение и т. д.). • Осуществляет планирование этапов работы: устанавливает для себя порядок действий, временные затраты, необходимые для достижения цели. • Осуществляет подготовку, репетицию предполагаемых мероприятий: создает условия (оснащение рабочей зоны необходимым оборудованием, раздаточным материалом, изучает необходимую литературу и т. д.). • Обеспечивает контроль над исполнением поставленных задач и процессов (мониторинг, обратная связь)
<p>Принятие решений и ответственность за результат <i>Своевременный, обоснованный и ответственный выбор альтернатив в рамках работы с запросом клиента с целью достижения результата</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • При поступлении новых запросов, задач способен найти пути решения, опираясь на свой опыт и навыки, профессиональные знания. • Решение формируется с учетом всех возможных источников информации о клиенте или актуальной проблеме (результаты диагностики, протокол наблюдения, беседа с родителями и педагогами и т. д.). • Все решения (постановка диагноза, заключение, определение корректирующей и психопрофилактической работы и т. д.) взвешены и обоснованы: оцениваются все противоречивые данные, проверяются предположения. • В принятии решения укладывается в отведенные сроки. • Способен оценить свои силы в той или иной области знания и взять на себя ответственность за принятое решение. • Способен признать свою профессиональную ошибку и взять ответственность на себя, а также предпринять действия по ее исправлению
<p>Инновационный подход <i>Генерирование новых, оригинальных идей, соответствующих потребностям общества и призванных</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает профессиональными знаниями и широким кругозором. • Знает последние разработки и достижения по интересующей тематике. • Анализирует авторские программы, методики, разработанные ранее, умеет творчески перерабатывать необходимую информацию. • Способен импровизировать и выдвигать новые, оригинальные идеи, предлагать творческие решения, быть интересным и непредсказуемым для клиентов.

Компетенция	Индикаторы поведения
<i>обеспечить качественный рост эффективности оказываемых психолого-педагогических услуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает и использует новые технологии в профессиональной деятельности и определяет целесообразность их применения (диагностика). • Вносит необходимые изменения и дополнения в разработанные технологии и оценивает их эффективность
КЛАСТЕР: РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ	
Сбор и анализ информации <i>Приложение усилий к получению и переработке информации в рамках различных направлений деятельности педагога-психолога (диагностика, коррекция, профилактика, просвещение, консультация и т. д.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет пользоваться и работать с различными источниками информации: печатные издания, медийные средства, электронные ресурсы, Internet. • Способен воспринимать и перерабатывать большое количество информации. • Осуществляет поиск и сбор информации при помощи различных методов: анкетирование, наблюдение, анализ документов, биографический метод, беседа и т. д. • Способен выявлять источники информации, имеющие отношение к конкретным целям и задачам профессиональной деятельности. • Осуществляет количественную и качественную обработку информации. Способен интерпретировать полученные данные (анализ, синтез, систематизация). • Способен представить преобразованную информацию в ясной для широкого понимания форме
Скрупулезность при составлении документов <i>Качественная обработка и подготовка служебной документации с использованием современных технологий хранения и воспроизведения информации (компьютер, видео- и аудиоаппаратура).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет выбор формы документации в соответствии с назначением: организационно-методическая, специальная документация. • Точно, аккуратно и без «сокращений» работает с фактической информацией. Методичен, стремится не упустить ни одной детали (полученные результаты, недостатки и достоинства своей профессиональной деятельности) и скрупулезно их анализирует. • Оформляет документацию строго в соответствии с формой. Владеет основами делопроизводства. • Владеет компьютерной грамотностью (Microsoft office: Word, Excel). Умеет пользоваться средствами технической поддержки (факс, ксерокс, сканер, принтер, копировальная машина, видео- и аудиоаппаратура). • Подготавливает и предоставляет документы администрации Центра в конкретные сроки. • Выполненная работа не содержит ошибок и не требует дополнительного контроля

Компетенция	Индикаторы поведения
КЛАСТЕР: АУТОПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	
<p>Саморегуляция <i>Проявление сознательных действий педагогом-психологом, направленных на поддержание или достижение необходимого психического состояния, — управление своей психикой</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знает механизмы стресса и владеет приемами саморегуляции и формами противостояния состоянию напряженности. • Не стремится избегать сложных, стрессовых ситуаций. • Способен продолжительное время находиться в состоянии нервного или физического перенапряжения. • Умеет контролировать свои эмоции и влияние различных стрессоров (результативно работать в условиях временных ограничений; позитивно реагировать на замечания и критику; длительное время заниматься монотонными или трудоемкими заданиями). • Демонстрирует свою стабильность: в трудных, нестандартных ситуациях может сохранять спокойствие и выдержку и продолжать эффективно, качественно работать и предлагать конструктивные решения проблем. • Способен помогать другим сохранять спокойствие, мобилизовать людей в стрессовой ситуации
<p>Уверенность в себе <i>Вера педагога-психолога в собственные знания, умения и навыки при выполнении профессиональных задач</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обладая глубокими знаниями предмета и профессиональным опытом, выражает уверенность в своих профессиональных способностях, позволяющих достигнуть поставленных целей. • Преподносит себя в убедительной и впечатляющей манере. • Может проявлять инициативность и настойчивость в той или иной ситуации. • Не избегает трудных для исполнения поручений. • Готов действовать самостоятельно и брать на себя обязательства. • Может высказывать отличное от большинства мнение в спорных ситуациях, четко и уверенно выражать свою независимую ни от кого профессиональную позицию
<p>Личное и профессиональное развитие <i>Заинтересованность и потребность педагога-психолога в самозменении, саморазвитии и становлении его как профессионала</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет реальные и продуманные профессиональные планы на будущее. • Устанавливает для себя высокие цели и стандарты в профессиональной деятельности. • Стремится к реализации своего потенциала на профессиональном поприще, принимает участие в различных конкурсах, ведет научно-исследовательскую деятельность. • Готов к непрерывному обучению и личностному развитию: повышение квалификации, выездные семинары, научные конференции, использует активные методы обучения и т. д. • Перенимает опыт старших коллег: консультируется, осуществляет совместную работу, активно участвует в деятельности профессионального сообщества. • Экспериментирует, применяет новые технологии и знания на практике

Практическое занятие 6

Возможности тестов в диагностике профессиональной пригодности

Цель: закрепление знаний о технологическом этапе процедуры оценки профессиональной пригодности, формирование представления о возможностях тестирования в системе работы с персоналом.

Задание

- Изучите в разделе I лекционный материал и дополнительные литературные источники по теме 6 «Основные группы способностей и качеств, подлежащих диагностике при оценке персонала. Обзор методов определения профессиональной пригодности» и подготовьте научно-популярную статью о современных подходах к подбору кадров, ориентируясь на контингент руководителей предприятий и кадровых служб.
- Составьте перечень тестовых методов оценки профессиональной пригодности в рамках своего проекта оценки профессиональной пригодности. В результате работы для каждого выделенного профессионально важного качества должен быть подобран тест.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по теме.
2. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности : учебное пособие для вузов / В.А. Бодров. – М. : ПЕР СЭ, 2001. – 511 с.
3. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа, 2003.

Практическое занятие 7

Проведение структурированного интервью

Цель: закрепление знаний о технологическом этапе процедуры оценки профессиональной пригодности и получение навыков подбора и использования методов оценки.

Задание

- Изучите в разделе I лекционный материал темы 7 «Метод интервью, применяемый для определения пригодности кандидата на должность» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- На основании проведенного психологического анализа профессии подготовьте стандартизованное интервью, включающее:
 - 1) вопросы; 2) критерии оценки ответов; 3) баллы, начисляемые за каждый из ответов. Критерии сформулируйте, исходя из поведенческих индикаторов модели компетенций. Приготовьте бланк для фиксации ответов испытуемого и поведенческих реакций. Для каждой компетенции составляется несколько вопросов разных типов (открытые, прямые, обратные, ситуативные, проективные) для получения более объективной информации.
- Самостоятельно в рамках внеаудиторной работы проведите интервью с испытуемым и оформите стенограмму. Оцените ответы испытуемого на предмет их соответствия разработанным вами компетенциям по приведенному в п. 2 алгоритму.
- Подготовьте заключение о результатах интервью по схеме:
 - 1) сильные стороны кандидата (те, которые могут обеспечить выполнение данной деятельности и соответствуют требованиям, выявленным в ходе анализа деятельности);
 - 2) слабые стороны кандидата (несоответствие требованиям, качества, которые могут вызвать сбои в работе);
 - 3) выводы о том, в каком качестве эффективнее всего использовать способности и умения этого кандидата в данной организации.

Рекомендуемая литература

1. Лекционные материалы по данной теме.
2. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003.
3. Стивенс, М. Выигрывая на вашем собеседовании / М. Стивенс. – М., 1996.

Приложение к практическому занятию 7

Основные темы вопросов, применяемые в интервью при оценке профессиональной пригодности (Источник: Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. — СПб. : Питер, 2003.)

Образование и подготовка

Вопросы о школе, институте, специальных курсах. Внимание к этой теме зависит от стажа работы кандидата. Если его нет, это основной источник информации. Большая часть информации доступна из анкеты. Конкретизация, выяснение деталей.

Почему вы выбрали эту специализацию на старшем курсе?

Почему вы не пошли в институт?

Какие курсы были самыми лучшими?

Как вы думаете совершенствоваться?

Какие предметы давались вам лучше/хуже?

Считаете ли, что в таблице отражены ваши реальные возможности? Почему?

Составляли ли вы какие-либо планы на будущее?

Что из учебного плана вам пригодилось в жизни?

Что вы делали на каникулах?

Трудовая деятельность

Основная работа, по совместительству, поиск работы, безработица. Обычно интервьюеры концентрируются на последней работе или на подобной данной. Причины смены работы. Каковы непосредственные служебные обязанности? Какие отношения с коллегами и руководством были на прежних работах?

Почему вы решили уйти с прежнего места работы?

Какая из ваших работ была наиболее для вас интересной? Почему?

Какие навыки и другие качества она требовала?

Какие аспекты работы нравились вам больше/меньше?

Каковы были основные трудности? Как вы справлялись с ними?

Каковы были отношения с коллегами?

Что из предыдущей работы соответствует этой?

Каков ваш опыт в управлении другими?

Брали ли вы работу на дом?

Как ваш начальник оценивал вашу работу? Как вы это определили?

С людьми какого типа вы любите/не любите работать? Почему?

Чего бы вы хотели избежать в работе? Почему?

Можете ли вы описать идеального руководителя?

*Какую зарплату вы хотели бы получать?
Может ли ваш бывший работодатель дать вам характеристику?
Почему вы оставались на прежней работе так долго?
Почему вы хотите сменить ее сейчас?
Почему вы меняли работу так часто?
Чем вы занимались в безработное время?*

Хобби

Практикуется, если у кандидатов нет опыта работы. Можно судить об интересах и способностях кандидата. Свойственно ли ему углубляться в какой-либо предмет, какую деятельность предпочитает (физическую, интеллектуальную, индивидуальную, социально ориентированную и пр.).

*Что вы делаете в свободное время?
Чем вызвано ваше увлечение?
Что вы получаете от него?
Какие книги вы читаете? Почему?
Часто ли вы смотрите ТВ? Какие каналы?
Состоите ли вы в клубах, обществах?*

Амбиции и мотивация

Цель вопросов этой категории — узнать, что кандидат хочет получить от жизни, каковы его планы на будущее, реалистичны ли его амбиции, чего он хочет от работы, насколько энергичен в той или иной деятельности, что думает о своей карьере и т. д.

*Почему вы хотите получить эту работу?
Что вы знаете о нашей деятельности? Кто руководит компанией?
Какие направления деятельности организации интересуют вас больше/меньше всего?
Есть ли у вас альтернативы этой работе? Каковы они?
Что вы ищете в работе?
Чего вы ждете от работодателя?
Что вы думаете о сверхурочных?
Что вы будете делать, если не получите эту работу?
Какой будет ваш следующий шаг, если вы получите эту работу?
Стараетесь ли вы улучшить вашу деятельность на работе? Как?
Как вы представляете себя через пять лет?
Если бы у вас был выбор, какой тип работы вы хотели бы выполнять?*

Работа и организация

Многие вопросы этой категории применяются в других. Ответы на них дают информацию о том, насколько заинтересован кандидат в работе, как много он знает о должности, подойдет ли для работы в организации этого типа.

Что наиболее/наименее привлекательно в данной работе?

Есть ли что-то в предыдущей работе, что вы хотели бы иметь в этой?

Какого работодателя вы ищете?

Что вы думаете об этой организации?

Как вы оцениваете компанию с точки зрения вашей дальнейшей карьеры?

Вопросы на общие темы

Дают представление о сформированности взглядов кандидата и умении их выражать и отстаивать. Интервьюер может занять в обсуждении противоположную сторону, чтобы оценить гибкость мышления, самодостаточность, уверенность, конформизм и т. д. Это могут быть горячие темы в новостях, темы, связанные с работой и организацией, собственные интересы интервьюера, темы, затронутые кандидатом.

Специальные и технические вопросы

Глубина их зависит от уровня специальной подготовки интервьюера. Помогают оценить компетентность и умение объяснить свою работу неспециалисту.

Можете ли вы пояснить это положение, чтобы неспециалист мог понять?

Можете ли вы нарисовать простую диаграмму, поясняющую идею?

Как, по-вашему, будет развиваться эта технология?

Вопросы по самооценке

Как вы опишете себя?

Если бы я спросил вашего бывшего начальника о ваших недостатках, что бы он ответил?

Что вы считаете своими сильными/слабыми сторонами?

Были ли у вас сомнения в вашей способности что-либо делать?

Кто-либо критиковал вас серьезно? Каким образом?

Что вам помогло/не помогло в вашей карьере?

В чем вы чувствуете себя более/менее уверенно?

В какой области вы развились более всего за последние три года?

Что оказало влияние на развитие вашей личности?

Практическое занятие 8

Планирование оценки методом ассесмент-центров

Цели: систематизация знаний по теме «Технологический этап процедуры оценки персонала. Метод ассесмент-центров»; освоение комплексной технологии планирования оценки персонала в рамках ассесмент-центра.

Задание

- Изучите в разделе I теоретический материал темы 8 «Метод ассесмент-центров (АЦ) как комплексный подход к оценке кандидатов» и ответьте на контрольные вопросы в конце этой темы.
- На основании приведенного в приложении к данному занятию примера планирования ассесмента составьте план проведения оценки данным методом для выбранной вами должности (в рамках выполняемого проекта):
 - проведите анализ требований по предложенному в данном примере алгоритму или используйте разработанную вами на предыдущих занятиях модель компетенций;
 - выберите методы оценки для изучаемой вами должности;
 - составьте план проведения оценки работников методом ассесмент-центра по приведенному примеру.

Рекомендуемая литература

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2007.

Приложение к практическому занятию 8

Пример составления плана проведения оценки менеджера методом ассесмент-центра (Источник: Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2007.)

Описание должности менеджера по персоналу

Характеристики организации:

- численность персонала – приблизительно 400 человек,
- тип организации – инструменталистский,
- срок существования организации – 2 года,

- особые обстоятельства – высокая текучесть кадров в подразделениях сбыта (менеджеры по продажам и торговые агенты – 150 человек по штату).

Общие требования должностной позиции:

- название должности – менеджер персонала,
- подразделение – отдел развития персонала,
- непосредственный руководитель – начальник отдела,
- главная функция должности – подбор и периодическая аттестация менеджеров по продажам и торговых агентов,
- руководящая функция – организация оценки кандидатов на вакансии и действующего торгового персонала, управление технической группой (два сотрудника).

Рабочие задания на год (в порядке приоритета):

- оценка кандидатов (300–400 человек) на вакансии (30–40 вакансий),
- аттестация сотрудников один раз в полгода (150 человек).

Конкретные ожидаемые результаты (в порядке приоритета):

- снижение текучести кадров за счет отбора не менее чем на треть,
- составление адекватного рейтинга сотрудников.

Образование: менеджер по персоналу, психолог.

Квалификация: владение методами оценки персонала, стаж практической работы не менее трех лет.

Возраст – до 30 лет.

Порядок работы

1. Составление каталога требований к менеджеру персонала торгово-посреднической фирмы с учетом уровня должности. На основе матрицы функций менеджера (см. табл.) отметить приоритетные функции для данного уровня.

Матрица функций менеджера

Уровень	Сфера деятельности		
	Управление	Интерперсональные отношения	Предметная область
Организация	Принятие решений	Информационное взаимодействие	Решение проблем
Группа	Планирование	Посредничество, кооперация	Обучение, консультирование
Индивидуум	Контроль	Мотивирование	Оценка

1.1. Определение весовых коэффициентов управленческих функций

Для этого необходимо оценить каждую управленческую функцию по двум оценочным биполярным пятибалльным шкалам критичности и важности функций:

	Критичность					
Невыполнение (провал всей работы)	1	2	3	4	5	Выполнение (сохраняет возможность продолжения работы)
	Важность					
Не влияет на эффективность работы	1	2	3	4	5	Определяет эффективность работы

Результаты оценки заносятся в таблицу формы 1.

Весовые коэффициенты определяются по формуле:

$$a_i = \text{Оц}_i / \Sigma \text{Оц}_i,$$

где a_i – весовой коэффициент; Оц_i – сумма оценок i -й функции по шкалам важности и критичности; $\Sigma \text{Оц}_i$ – сумма оценок всех функций по всем шкалам.

Форма 1

Весовые коэффициенты управленческих функций

Функции	Критичность	Важность	Сумма оценок	a_i
Принятие решений				
Планирование				
Контроль				
Информационное взаимодействие				
Посредничество				
Кооперация				
Мотивирование				
Решение проблем				
Обучение, консультирование				
Оценка				

1.2. Формулирование и операционализация требований к менеджеру

На основании анализа деятельности и типа организации необходимо сформулировать требования к процессу и результатам деятельности менеджера (функциональные требования), требования к квалификации (управленческая, опыт руководства, профессиональная) и стилю руководства. Далее указываются свойства оцениваемого, соответствующие требованиям (требования-черты), и их поведенческие признаки.

Результаты анализа заносятся в таблицу формы 2.

1.3. Спецификация требований-черт

Необходимо указать, в каких ситуациях проявляются требования-черты. Ситуации описываются по трем признакам: кто в них участвует (люди), какие вопросы рассматриваются (предметная область – техническая, организационная, экономическая и т. д.), какая информация при этом необходима (информация). Результаты спецификации заносятся в таблицу формы 3.

Форма 2

Операционализованные требования

Требования	Требования-черты	Поведенческие признаки
Функциональные: <ul style="list-style-type: none"> • управление • руководство и коммуникация • профессия Квалификационные: <ul style="list-style-type: none"> • техника управления • опыт руководства • профессиональные знания Организационные: <ul style="list-style-type: none"> • стиль руководства 		

Форма 3

Специфицированные требования

Требования	Требования-черты	Люди	Предметная область	Информация
Функциональные: <ul style="list-style-type: none"> • управление • руководство и коммуникация • профессия Квалификационные: <ul style="list-style-type: none"> • техника управления • опыт руководства • профессиональные знания Организационные: <ul style="list-style-type: none"> • стиль руководства 				

2. Выбор методов вынесения оценочных суждений

2.1. *Методы оценки общих поведенческих черт* для трех основных сфер деятельности менеджера (организация, интерперсональные отношения, предметная деятельность). Необходимо подобрать методы диагностики мотивационных (волевых) свойств, коммуникативных свойств, интеллекта; методы оценки соответствия квалификационным и организационным требованиям.

Например, для диагностики личностных качеств (эмоционально-волевых и коммуникативных) может быть предложен личностный опросник Кеттелла 16 РР (форма С), для диагностики интеллекта – тест Кеттелла СРТ-3, для диагностики стиля руководства – тест Томаса – Килмена (ТК).

2.2. *Методы, ориентированные на прошлое поведение.* Обычно используются суждения коллег (экспертная оценка личности, уровня компетентности, деловых качеств) и биографические опросники или биографические интервью.

2.3. *Методы, ориентированные на актуальное поведение*

В основе этого класса методов лежат два методических приема: первый – создание ситуаций, в которых обнаруживаются особенности реального поведения менеджера в заданных областях его деятельности (выбор и разработка ситуаций проводятся по результатам спецификации требований (форма 3), это позволяет определить их содержание);

второй – разработка схемы структурированного наблюдения поведения менеджера в заданных ситуациях на основании проведенной операционализации требований (форма 2).

Примеры – наблюдение за поведением в ситуациях дискуссии на заданную тему, презентации, ролевой игры.

В качестве техники наблюдения за поведением объекта оценки в разыгрываемых ситуациях предлагается структурированное шкальное наблюдение. Шкалы для наблюдения разрабатываются заранее для каждой ситуации.

В заключение необходимо проверить, все ли требования-черты охватываются выбранными методиками. Принцип ассесмент-центра – каждое требование-черта должно по мере возможности диагностироваться более чем одной методикой. Это позволяет делать перекрестную проверку выводов и повышает надежность оценочных решений.

Для проверки необходимо составить матрицу оценочных процедур (форма 4).

3. Планирование ассесмент-центра

В планировании и проведении ассесмент-центра участвуют три категории специалистов: модераторы – ведущие оценочных занятий (тренеры), наблюдатели, специалисты по диагностике. При разработке содержания процедур и критериев оценки (подготовительная работа) необходимы также специалисты соответствующих предметных областей. Занятия проводятся в группах численностью от 6 до 12 человек. Наблюдатели подбираются из расчета 1 наблюдатель на 2–3 оцениваемых менеджера. Наблюдатели периодически меняют объекты наблюдения. С группой работает один модератор. Продолжительность процедуры ассесмент-центра – от одного до трех дней (с полным отрывом от производства).

В таблице формы 5 приведено начало конкретного плана ассесмент-центра. Численность группы участников – 6 человек, кроме того, 2 наблюдателя, 1 модератор.

Форма 4

Матрица оценочных процедур

Требования- черты	Процедуры					Тесты		
	Дискус- сия	Пре- зента- ция	Роле- вая игра	Экс- пер- тная оценка	Биогра- фическое интервью	1	2	3
Функциональные:								
...								
...								
Квалификацион- ные:								
...								
...								
Организацион- ные:								
...								
...								

Пример оформления плана ассесмент-центра

Время	Процедура	Примечания для наблюдателей и модератора
Первый день		
08.15–08.30	Приветствия, представление участников	Все участники представляются
08.30–09.45	Первая половина участников – биографическое интервью, вторая половина участников – тестирование	В отдельном помещении
09.45–11.00	Первая половина участников – тестирование, вторая половина участников – биографическое интервью	
11.00–11.15	Перерыв	
11.15–12.15	Новая техника для фирмы (групповая дискуссия)	В составе 2 подгрупп (по 3 чел.)
12.15–12.45	Сообщения участников дискуссии	
12.45–14.00	Обеденный перерыв	
14.00–15.00	Тестирование	
...

ПОДГОТОВКА К ЗАЧЕТУ

Системой учебного контроля по курсу «Современные технологии оценки персонала» предусмотрен зачет.

Формы текущего контроля – контроль посещаемости и работы на практических занятиях. Критериями и нормами оценки являются посещения учебных занятий и представленные отчеты по заданию практических занятий. Вторая форма текущего контроля – выполнение студентами заданий для самостоятельной работы с представлением отчетов по ним.

Условие допуска к зачету – выполнение работ, запланированных для практических занятий.

«Зачтено» студент получает, если выполнена запланированная работа на практических занятиях (в объеме более половины), в ходе устного зачета воспроизводит термины и основные понятия по курсу, может объяснить факты, вычленяет главные факторы, определяющие профессиональное консультирование на разных стадиях профессионального самоопределения.

«Не зачтено» ставится, если студент не владеет основными понятиями, не может ответить на вопросы, выполнил менее половины объема заданий практических занятий.

Вопросы и задания для зачета

1. Психодиагностические исследования в деятельности психолога в организации: участие в приеме кандидатов на работу.
2. Психодиагностические исследования в деятельности психолога: участие в организации адаптации персонала.
3. Психодиагностические исследования в деятельности психолога: участие в аттестации персонала в организации.
4. Психодиагностические исследования в деятельности психолога: формирование кадрового резерва предприятия и планирование карьеры сотрудников.
5. Основные этапы работы по подбору и расстановке кадров в организации.
6. Применение метода нахождения матриц интеркорреляции индивидуальных качеств в профессиональной психодиагностике.

7. Психологическая система деятельности. Основные компоненты трудовой деятельности, подлежащие анализу в целях профпсиходиагностики. Схема анализа деятельности по Е.М. Ивановой.
8. Методы психологического анализа трудовой деятельности, применяемые для определения профессионально важных качеств.
9. Резюме. Содержание документа. Применение информации, получаемой из резюме.
10. Анкеты со взвешенными параметрами. Применение информации, получаемой из анкет.
11. Биографические опросники. Разработка и применение.
12. Рекомендательные письма. Содержание документа. Применение информации, получаемой из рекомендательного письма.
13. Ситуационные тесты и тесты на выполнение образца работы. Метод анализа продуктов деятельности.
14. Центры оценки (ассесмент-центры). Методы оценки персонала, применяемые в ассесмент-центрах.
15. Метод интервью, применяемый для определения профпригодности кандидата на должность. Информация о кандидате, получаемая путем собеседования. Основные темы вопросов.
16. Виды интервью. Особенности неструктурированного интервью. Особенности и процедура подготовки структурированного интервью.
17. Структура собеседования. Основные этапы (их продолжительность) и задачи собеседования. Правила формулировки вопросов, требования к последовательности вопросов.
18. Применение тестов в оценке персонала. Основные группы способностей и качеств, подлежащих диагностике. Тестовые батареи в оценке персонала. Подходы к подбору тестов в тестовые батареи.
19. Тесты интеллекта и общих способностей. Тестовые батареи общих способностей. Тесты специальных способностей.
20. Диагностика профессиональной обучаемости. Тесты профессиональных достижений. Методики, определяющие индивидуально-типологические особенности. Тесты психофизиологических особенностей.
21. Какие тестовые методики вы применили бы для определения уровня выраженности интереса к социально ориентированной работе?

22. Какие вопросы в структурированном интервью могут дать информацию о наличии у кандидата такого качества, как ответственность? Дайте варианты ответов кандидата и критерии их оценки.
23. Какие вопросы в структурированном интервью могут дать информацию о наличии у кандидата такого качества, как стрессоустойчивость? Дайте варианты ответов кандидата и критерии их оценки.
24. Какие тестовые методики вы применили бы для определения уровня интеллекта? В каких профессиях целесообразно использовать тесты, основанные на однофакторной модели интеллекта, а в каких – на многофакторной?
25. Составьте перечень пунктов и примерный список градаций ответов анкеты со взвешенными параметрами для приема на конкретную должность (по выбору).
26. Какие вопросы в структурированном интервью могут дать информацию о наличии у кандидата такого качества, как хорошая обучаемость? Дайте варианты ответов кандидата и критерии их оценки.
27. Какие вопросы в структурированном интервью могут дать информацию о наличии у кандидата такого качества, как низкая конфликтность? Дайте варианты ответов кандидата и критерии их оценки.
28. Напишите рекомендательное письмо (на любого сокурсника или на себя) в целях трудоустройства.
29. Составьте примерную профессиограмму любой профессии (выделить функции, производственные задачи и цели, составить перечень ПВК).
30. Составьте несколько вопросов структурированного интервью для выявления способности работать в команде.
31. Составьте примеры открытого и закрытого вопросов для структурированного интервью (с градациями и шкалой оценки ответов) в целях определения любого профессионально важного качества (по выбору).
32. Какие тестовые методики вы применили бы для определения уровня выраженности общительности? В каких профессиях необходимо это качество?
33. Составьте несколько вопросов структурированного интервью для выявления способности справляться с работой (в любой профессии по выбору).

34. Составьте прямую и обратную формы вопросов для структурированного интервью (с градациями и шкалой оценки ответов) в целях определения любого профессионально важного качества (по выбору).
35. Составьте перечень возможных критериев успешности в конкретной профессиональной деятельности (по выбору).
36. Составьте свое резюме для поступления на работу.
37. Какие тестовые методики вы применили бы для определения эмоциональной стабильности? В каких профессиях необходимо это качество?
38. Составьте ситуативную и проективную формы вопросов для структурированного интервью (с градациями и шкалой оценки ответов) в целях определения любого профессионально важного качества (по выбору).
39. Составьте несколько вопросов структурированного интервью для выявления приверженности интересам фирмы.
40. Какие вопросы в структурированном интервью могут дать информацию о наличии у кандидата такого качества, как рефлексивность? Дайте варианты ответов кандидата и критерии их оценки.

Библиографический список

1. Агеев, В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / В.С. Агеев. – М., 1986.
2. Анастаси, А. Психологическое тестирование : в 2 кн. / А. Анастаси. – М., 1982.
3. Аванесов, В.С. Тесты в социологических исследованиях / В.С. Аванесов. – М., 1982.
4. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала / Т.Ю. Базаров, Е.А. Аксенова // Прикладная психология. – 1997. – № 1.
5. Бодалев, А.А. Общая психодиагностика / А.А. Бодалев, В.В. Столин. – М. : Изд-во МГУ, 1987.
6. Бурда, С.Ю. Психолого-акмеологические условия и факторы внедрения инновационных проектов в регионе : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / С.Ю. Бурда [Место защиты: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ]. – Москва, 2010. – 205 с.
7. Валуева, О.Н. Разработка корпоративной модели компетенций психолого-социально-педагогической службы МБОУДОД ЦТРГО «Эрудит» : дипломное исследование / О.Н. Валуева, научн. рук. В.В. Пантелеева. – Тольятти : ТГУ, 2013. – 126 с.
8. Варламова, Е.П. Оценка на рабочем месте / Е.П. Варламова // Кадровое дело. Интернет-источник : <http://hr-portal.ru/article/osenka-na-rabochem-meste?page=0>
9. Вязигин, А. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. Вязигин. – СПб., 2006.
10. Дружинин, В.И. Психологическая диагностика способностей : в 2 ч. / В.И. Дружинин. – Саратов, 1980.
11. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / Ю.М. Забродин ; Ин-т труда Мин. труда и социального развития Рос. Федерации. – М. : Финстатинформ, 2002. – 359 с.
12. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. – М. : Флинта, 2002.
13. Зеер, Э.Ф. Психология профессий : учебное пособие / Э.Ф. Зеер. – М. : Академический Проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003.

14. Иванова, Е.М. Профориентационная профессиография : методическое пособие / Е.М. Иванова. – М., 2005. – 49 с.
15. Исмагилова, Ф.С. Основы профессионального консультирования / Ф.С. Исмагилова. – М. : Изд-во МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2003. – 256 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород, 2005.
17. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
18. Кляйнман, М. Ассесмент-центр / М. Кляйнман. – Харьков : Гуманитарный центр, 2004.
19. Кулагин, Б.В. Основы профессиональной психодиагностики / Б.В. Кулагин. – Л., 1985.
20. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003.
21. Кучерова, С. Модель компетенций на службе эффективной работы организации / С. Кучерова // Менеджер по персоналу. – 3 марта 2009. – Интернет-источник : www.hr-portal.ru.
22. Кривокура, Е.И. Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом / Е.И. Кривокура. – Интернет-источник : www.ncstu.ru/content/_docs/pdf/_trudi/_econom/5/15.pdf
23. Липатов, С.А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс / С.А. Липатов // Социальная психология : практикум / под ред. Т.В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2006. – С. 324–365.
24. Люссато, А. Тесты по подбору персонала / А. Люссато. – СПб. : Нева, 2002.
25. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М., 1999.
26. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М., 2001.
27. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа, 2002.
28. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В.Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005.

29. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Знание, 1996.
30. Метафорическая деловая игра : практическое пособие для бизнес-тренера / под ред. Ж. Завьяловой. – СПб. : Речь, 2006.
31. Методы практической социальной психологии: диагностика, консультирование, тренинг : учебное пособие для вузов / Ю.М. Жуков [и др.] ; под ред. Ю.М. Жукова. – М. : Аспект Пресс, 2004.
32. Пантелеева, В.В. Психологический анализ профессиональной деятельности : учеб.-метод. пособие / В.В. Пантелеева. – Тольятти : ТГУ, 2007.
33. Пантелеева, В.В. Специфика консультирования в бизнесе и работы с персоналом : учеб.-метод. пособие / В.В. Пантелеева. – Тольятти : ТГУ, 2008. – 134 с.
34. Пантелеева, В.В. Возможности диагностики инновационной готовности личности и организации / В.В. Пантелеева // Вестник РУДН, серия «Психология и педагогика». – 2011. – № 3. – С. 56–61.
35. Пишо, П. Психологическое тестирование / П. Пишо. – СПб. : Питер, 2003.
36. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности : учебное пособие / под общ. ред. В.А. Бодрова. – М., 2003.
37. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2007.
38. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / сост. Н.А. Литвинцева. – М., 1996.
39. Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / ред. Т.С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003.
40. Психология труда : учебник / под ред. А.В. Карпова. – М. : 2003.
41. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. : Когито-Центр, 2002. – 400 с.
42. Рубцов, В.В. Компетентностный подход как концептуальная основа связи профессионального образования и профессионального труда / В.В. Рубцов, Ю.М. Забродин // Вестник практической психологии образования. – 2012. – № 3(32). – С. 3–13.

43. Собчик, Л.Н. Психодиагностика в профориентации и кадровом отборе / Л.Н. Собчик. – М. : Речь, 2003.
44. Соломин, И.Л. Современные методы психологической экспресс-диагностики и профессионального консультирования / И.Л. Соломин. – СПб. : Речь, 2006.
45. Справочник психолога-консультанта организации / ред. О.Н. Истратова. – Ростов н/Д, 2006.
46. Стивенс, М. Выигрывая на вашем собеседовании / М. Стивенс. – М., 1996.
47. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : Нипро, 2003. – 228 с.
48. Управление персоналом : учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., 2002.
49. Феннето, Э. Интервью и опросник: формы, процедуры, результаты / Э. Феннето. – СПб. : Питер, 2004.
50. Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2004.
51. Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. – Самара, 2005.
52. Лаак Ян тер. Психодиагностика: проблемы содержания и методов / Ян тер Лаак. – М. : Воронеж, 1996.
53. F.D.LE DEIST, J. WINTERTON Что такое компетенции? Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27–46, March 2005 HR-Portal.ru / перевод Я.Ю. Епугаев. Интернет-источник : <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/763-2009-10-08-14-08-22>, 21.01.2009