

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЁВА  
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»**

**ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА  
РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ. ДЕЛОВАЯ ИГРА**

**САМАРА 2011**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЁВА  
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»

## ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ. ДЕЛОВАЯ ИГРА

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве методических указаний*

САМАРА  
Издательство СГАУ  
2011

УДК 33  
ББК СГАУ:У9(2)40я7

Составители: *Г.Е. Мазова, А.Ю. Лыкин*

Рецензент Т.И. Солунина

**Трудовой коллектив. Анализ и оценка результатов аттестации. Деловая игра: метод. указания / сост.: Г.Е. Мазова, А.Ю. Лыкин.** – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2011. – 32 с.

В деловой игре рассмотрены ситуации принятия решений, проведения аттестации инженеров и формирования кадрового резерва по выдвижению на руководящие должности. Цель работы – освоение навыков, приемов технологии управления трудовым коллективом.

Рекомендуется использовать при обучении студентов пятого курса всех специальностей по дисциплине «Управление производством». Выполнены на кафедре организации производства.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ .....	4
2. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ ИГРЫ.....	6
3. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ .....	8
4. ПОРЯДОК ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ.....	9
4.1. Подготовительный этап .....	9
4.2. Первый этап .....	10
4.3. Второй этап .....	11
4.4. Третий этап .....	13
4.5. Четвертый этап .....	16
4.6. Заключительный этап .....	17
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	18
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	19

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАБОТЫ

В данной работе студенты включаются в реальный рабочий процесс принятия решений по формированию кадрового резерва, используя моделирование, воспроизводящее важнейшие параметры этого процесса. Главное назначение модели – привести в действие, развить и закрепить знания, полученные студентами на лекциях, чтобы важнейшие принципы управления и понятия, положения о требованиях к личности специалиста обрели большую определенность относительно конкретной инженерной должности.

Студент учится различать специфику функций по разным инженерным должностям. В процессе работы необходимо обосновывать свое решение, опираясь не только на исходные данные, знания материалов лекций и опыт производственной практики, но также и на жизненные наблюдения, личный опыт оценки производственных ситуаций, моментов взаимодействия, взаимоотношения людей, опыт общения. На первом и втором этапах ведется индивидуальная работа по оценке соответствия одного Кандидата на одну Должность. На следующих этапах возможен взаимообмен Кандидатами. Цель – наиболее рациональное распределение заданных Кандидатов на заданные Должности. Игровая ситуация возникает в связи с поставленной задачей – найти Кандидата на каждую Должность с наименьшим рассогласованием в оценках требуемых качеств (т.е. «идеального руководителя») с качествами Кандидата.

Поскольку данные о каждом Кандидате заносятся в таблицы на доске, и это служит основанием для сравнения Кандидатов по их средним оценкам, то участники игры могут предполагать варианты желаемого взаимообмена Кандидатами. Здесь и возникает ситуация с противоречивыми интересами участников игры. Вместе с тем эта информация в явном виде не содержит преимуществ Кандидата с высокой оценкой, что усиливает игровой компонент в меру недостаточной определенности оценок.

Студент приобретает опыт принятия решений в условиях неполной информации и с использованием качественных оценок. Он приобретает опыт участия в выработке коллективных решений при необходимости согласовать противоположные интересы отдельных участников, ориентируясь на критерий коллективного выигрыша. При этом он, оперируя условными качественными характеристиками, активно включает навык к абстрактному мышлению и личный социальный опыт, позволяющий «достраивать» необходимую для принятия решений информацию. Каждый студент в процессе деловой игры выполняет роль члена аттестационной комиссии, эксперта.

В общем виде цель работы сводится к тому, чтобы студенты овладели приемами следующих оценок: требований управленческой должности к инженеру, исполняющему эту должность; личных деловых качеств инженера и свойств его личности; соответствия вторых первым.

В ходе работы студент:

- применяет знания, полученные на лекциях, а также личный опыт взаимоотношений в трудовом коллективе (в условиях стройотряда, производственных практик и т.п.);
- усваивает современный подход к формированию кадрового резерва предприятия, учреждения;
- приобретает навыки участия в подготовке коллективных решений по расстановке кадров;
- учится сопоставлять требования должности руководителя и свои собственные личностные свойства и качества;
- формирует представления о направленности воспитания и самовоспитания руководителя, исходя из особенностей личности инженера и функциональных особенностей и требований должности.

Вся работа носит игровой характер и направлена на то, чтобы получить такое распределение заданных Кандидатов по заданным Должностям, которое является наиболее эффективным при заданном критерии коллективного эффекта.

## 2. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ ИГРЫ

Участник игры – каждый студент, выполняющий данную работу.

Должность – объект оценки и решений по занятию ее специалистом. Каждому из участников задается одно условное наименование Должности руководителя, которое сохраняется за ним на всех этапах работы. Сообразуясь со всеми представлениями о том, каким должен быть претендент на эту должность, участник дает ее оценку, выстраивая образ «идеального руководителя».

Кандидат – абстрактная личность, инженер-специалист, предлагаемая участнику или выбранная самостоятельно в резерв на замещение заданной этому же участнику Должности. Модель Кандидата представляет собой набор экспертных оценок по двадцати качествам и свойствам личности. Кроме того, участник может получить дополнительную информацию устно, по специальному запросу. Преподаватель дает консультацию по социально-демографической характеристике Кандидата, характеризует индивидуально-психологические особенности его личности при условии аргументированного вопроса.

Высшие руководители (ВР) – административно-управленческий персонал, реализующие функции администрирования, общего руководства жизнедеятельности предприятия. Должности высших руководителей в совокупности образуют основу управляющей системы предприятия.

Линейные руководители (ЛР) – управленцы, в должностных функциях которых преобладают отношения «человек – человек». Это персонал, управляющий трудовыми коллективами, т.е. теми людьми, которые непосредственно реализуют процесс производства.

Функциональные руководители (ФР) – управленцы, должность которых предписывает подготовку и обоснование решений, принимаемых линейными службами, управляющими производственными процессами, а также решений руководителей как по текущему управлению предприятием, так и по перспективному его развитию.

Инженеры-организаторы (ИО) – управленцы, занятые не организаторской, а организационной работой. В их число входят потенциальные Кандидаты в резерв на выдвижение, для которых определены направления обучения, стажировки или (и) самовоспитания.

Уровни управления: высший (В), средний (С) и первый (П), относящийся к первичному трудовому коллективу.

Резерв – определенная численность Кандидатов на замещение должностей руководителей. В ходе игры последовательно формируются: индивидуальный резерв, т.е. резерв одного участника игры, резерв звена, резерв подгруппы, резерв группы. Индивидуальный резерв – это один Кандидат, относительно которого вынесено положительное решение о соответствии его заданной Должности.

Группа – все участники игры. Они по ходу работы разбиваются на подгруппы в зависимости от принадлежности заданной Должности к одному из уровней управления (В, С или П). Подгруппа состоит из звеньев, формируемых в зависимости от особенностей управленческих функций заданной Должности. Звеньев всего семь: ВРВ, ФРВ, ВРС, ЛРС, ФРС, ВРП, ЛРП. Участник, ведущий работу группы на всех этапах, – руководитель группы.

Руководители подгрупп ведают перераспределением Кандидатов по уровням управления и между звеньями. Звеньевые организуют перераспределение Кандидатов между участниками внутри звена.

Решение – итог индивидуальной работы участника.

Заключение – итог работы подгруппы и звена.

Общее заключение – итог работы всей группы.

Рабочие таблицы – сводка расчетов и оценок, получаемых участниками в ходе работы. Оформляются в отчете каждого участника.

Рабочая табл. 1 (прил. 5) – группировка участников игры по статусу заданных Должностей. Составляется в одном экземпляре на всю группу игроков.

Рабочая табл. 2 (прил. 5) – оценка требований Должности, возможностей Кандидата и их согласование. Рассчитывается каждым участником.



Рабочая табл. 3 (прил. 5) – итоги согласования оценок Должностей и Кандидатов по этапам игры. Заполняется отдельно каждым из звеньев: ВРВ, ВРС, ВРП, ФРВ, ФРС, ЛРС, ЛРП. Возможно повторение рабочей табл. 2 в нескольких вариантах.

Этап – самый крупный элемент порядка работы.

Шаг – часть этапа. Всего шагов, составляющих собственно игру, – 14.

Подшаги – составляющие шагов. Самый мелкий элемент работы обозначен четырехзначным номером.

### 3. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Пакет «Должность». Содержит карточки, на каждой из которых написано условное наименование одной должности из набора возможных управленческих должностей предприятия. Перечень таких должностей помещен в прил. 1. Участник получает одну такую карточку.

Пакет «Кандидат». Содержит пронумерованные карточки (образец в прил. 2), в каждой из которых представлены результаты экспертной оценки условного специалиста по двадцати качествам и свойствам личности (их содержание дано в прил. 3). Каждый участник получает одну такую карточку в качестве модели заданного ему Кандидата на заданную Должность. Исходные карточки подвергаются специальному пересчету в соответствии с методическими указаниями, изложенными по ходу игры. На соответствующих этапах работы участники могут обмениваться кандидатами.

#### Структура и содержание работы

Порядок проведения	Цель	Форма организации и роли участников
Подготовительный этап, шаги а-д	Усвоение цели и задач игры	Преподаватель, группа и ее руководитель
Первый этап, шаги 1-3	Оценка заданной Должности	Индивидуальная
Второй этап, шаги 4-7	Оценка заданного Кандидата и ее сравнение с оценкой Должности	Индивидуальная, руководитель группы

Порядок проведения	Цель	Форма организации и роли участников
Третий этап, шаги 8-9	Установление рассогласований, проект сокращения их посредством перераспределения Кандидатов	Работа звеньями и подгруппами, звеньевые и руководители подгрупп
Четвертый этап, шаги 10-14	Рассмотрение проектов и согласования интересов по критерию рассогласования для всей группы	Работа группой, руководитель группы
Заключительный этап	Показ эффекта работы и участия в перераспределении Кандидатов с учетом интересов всей группы	Индивидуальная, преподаватель
Защита отчетов	Зачет по работе	Индивидуальная, преподаватель

## 4. ПОРЯДОК ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

### 4.1. Подготовительный этап

**Цель** – ознакомление с работой. Участники работают индивидуально под руководством преподавателя. На данном этапе выполняется 5 процедур:

а) разъяснение преподавателем задач и целей работы, ключевых терминов, исходных данных и форм рабочих таблиц, общего хода работы, игровой ситуации на третьем и четвертом этапах, зачетных требований по результатам работы;

б) назначение руководителя группы из числа участников игры. Инструктаж, передача ему преподавателем исходных данных (прил. 1 и 2);

в) ознакомление с задачами первого этапа и подготовка форм рабочих табл. 1 и 2 (прил. 5). Табл. 2 является рабочим документом каждого участника и приводится в индивидуальных отчетах о работе;

г) подготовка форм рабочей табл. 3 по прил. 5. Повторение на аудиторной доске для общего использования форм табл. 3 в четырех экземплярах: табл. ВР; табл. ЛР; табл. ФР; табл. ИО;

д) составление титульного листа отчета каждым участником. Форма листа стандартная.

## 4.2. Первый этап

**Цель** – оценка заданной Должности. Участники работают индивидуально. Контроль осуществляет руководитель группы.

Шаг 1. Получение у руководителя группы (методом случайного выбора) по одной карточке из пакета «Должность» (прил. 1).

Шаг 2. Определение статуса заданной Должности.

2.1. Установить, к какой подгруппе и к какому звену относится заданная Должность, исходя из принадлежности этой должности к уровню управления (В, С и П) и в зависимости от вида управленческой деятельности (административно-управленческий или линейный персонал, или функциональные руководители). Инструкция дана в прил. 4.

2.2. Составить общегрупповую таблицу статусов заданных Должностей, форма которой дана в прил. 5 (рабочая табл. 1). Порядок индивидуальных записей игроков по строкам таблицы определяется руководителем группы. Таблица считается готовой, если каждый участник занял одну строку, заполнив графы 1-9.

2.3. Выбрать и утвердить руководителей подгрупп и звеньевых.

2.4. Повторить шаг 2.2 для соответствующих звеньевых рабочих табл. 3, которые помещены на доске.

Шаг 3. Описание требований Должности.

3.1. Ознакомиться с содержанием качеств и свойств личности инженера, оценку которых необходимо учитывать при назначении на управленческую Должность по прил.3.

**УКАЗАНИЕ.** В прил. 3 в графах 3, 4 и 5 приведен пример оценки средней нормы развитости качеств инженера для ВР, ФР, ЛР как «идеальных». Для разных уровней управления эти нормы также могут изменяться.

**ВНИМАНИЕ!** В следующем шаге требуется тщательно продуманное решение, учитывающее особенности заданной Должности.

3.2. Задать норму развитости каждого из двадцати качеств и свойств личности, которая необходима для инженера, занимающего заданную Должность. Шкала оценки – пятибалльная (прил. 6). Занести эти оценки в графу 3 рабочей табл. 2 (прил. 5).

3.3. Вычислить среднюю арифметическую оценку по всем двадцати качествам:

$$O_{Д.СР.} = \frac{\sum_i^n O_{Di}}{20}.$$

где  $O_{Di}$  – оценка индивидуального  $i$ -го качества;  $n = (1-20)$  – набор качеств должности. Занести эту оценку в рабочую табл. 2 в нижнюю, т.е. 21-ю строку (графа 3).

### 4.3. Второй этап

**Цель** – оценка заданного Кандидата и согласование этой оценки с заданной Должностью. Участники действуют индивидуально. Контроль осуществляет руководитель группы.

**Шаг 4.** Получение у руководителя группы (методом случайного выбора) карточки из пакета «Кандидат», данные которой являются для участника работы исходными при оценке кандидата на заданную Должность. Номер этой карточки фиксируется в рабочей табл. 2.

**Шаг 5.** Оценка и описание Кандидата.

5.1. Перенести в рабочую табл. 2 следующие данные:

- из карточки «Кандидата» – в графы 4, 6, 8 баллы по каждому качеству, полученные оценкой экспертов «сверху» ( $B$ ), экспертов-коллег ( $\Pi$ ) и экспертов-подчиненных, т.е. «снизу» ( $H$ );
- из прил. 7 – в графы 5, 7 и 9 поправочные коэффициенты к оценкам экспертов.

5.2. Провести расчет общей оценки качества  $O_K$  по данным граф с 4-й по 9-ю рабочей табл. 2.

**УКАЗАНИЯ.** Общая экспертная оценка по каждому качеству (по строке  $i$ ) для Кандидата рассчитывается как среднее арифметическое трех заданных экспертных оценок с учетом поправочных коэффициентов:

$$O_{Ki} = \frac{a_B \cdot B + a_{\Pi} \cdot \Pi + a_H \cdot H}{a_B + a_{\Pi} + a_H},$$

где  $O_{Ki}$  – оценка  $i$ -го качества или свойства данного Кандидата,  $i = (1-20)$ ;  $B$  – оценка «сверху», полученная экспертным опросом вышестоящих, тех, в подчинении которых работает оцениваемый Кандидат;  $П$  – оценка «по горизонтали» работниками «параллельного» ранга, т.е. коллегами, находящимися на одном уровне с оцениваемым Кандидатом;  $H$  – оценка «снизу» (оценивающий работает в подчинении оцениваемого);  $a_B, a_P, a_H$  – поправочные коэффициенты (из прил. 7).

5.3. Заполнить графу 10 рабочей табл. 2 и найти (аналогично счету  $O_{д.ср.}$  в шаге 3.3)

$$O_{к.ср.} = \frac{\sum_{i=1}^{20} O_{Ki}}{20}.$$

Записать результаты расчета в 10-ю графу 21-й строки табл. 2.

**Шаг 6.** Оценка соответствия качеств Кандидата требованиям заданной Должности.

6.1. Сопоставление оценок Кандидата и Должности.

6.1.1. Провести сопоставление и расчет меры рассогласования оценок Кандидата и Должности по всем строкам табл. 2:  $\pm\Delta = O_K - O_D$ .

6.1.2. Результаты занести в соответствующую графу 11 рабочей табл. 2 и в строках 22, 23, 24 проставить результаты в виде дроби, где в числителе – число качеств, по которым отклонение составляет соответственно  $+\Delta$ ,  $-\Delta$  или  $\pm 0$ , а в знаменателе – сумма рассогласований  $\sum \Delta$  по этим качествам. При этом сумма всех числителей должна равняться 20.

6.2. Начертить график рассогласований так, как показано в прил. 8. График должен быть в отчете каждого участника.

6.3. Подготовить аргументированное решение для обслуживания.

6.3.1. Определить зону рассогласований и соответствующий вариант, руководствуясь прил. 9 и графиком рассогласований.

6.3.2. Занести в текст отчета количественные оценки, аргументирующие выбор:

- размах колебаний разности оценок Кандидата и требований Должности (от +... до -...), а также отношение  $\frac{\Delta_{\max} - \Delta_{\min}}{\Delta_{CP}}$ ;
- число и сумма отношений со знаком  $+\Delta$ , со знаком  $-\Delta$  и с разностью, равной  $\pm 0$ , как в шаге 6.1.2;
- число попаданий разности оценок в разные зоны графика рассогласования: 3I, 3II, 3III, 3IV, 3V (прил. 8).

6.3.3. Подтвердить решение путем анализа и сопоставления величин рассогласований по наиболее характерным из двадцати качеств и свойств личности Кандидата. Привести результаты анализа в отчете.

6.3.4. Для случая, когда разности оценок попадают преимущественно в крайние зоны на графике, т.е. зоны сверхперспективного или номинального работника, назвать другие Должности из табл. 3, для которых следует рекомендовать данного Кандидата.

Шаг 7. Рассмотрение вопроса о достаточности исходных данных для окончательного решения.

Второй этап считается законченным, если у каждого участника готов график и текст с анализом, в звеньевых табл. 3 представлены все участники работы, все таблицы заполнены на доске и в отчете каждого участника.

Переход к следующему этапу разрешается руководителем группы после подтверждения преподавателем готовности подгрупп.

#### **4.4. Третий этап**

**Цель** – сравнение меры рассогласований по разным Должностям, составление проекта их сокращения посредством перераспределения Кандидатов между Должностями. Работа организуется звеньями и затем подгруппами. Руководят звеньевые и руководители подгрупп.

## Шаг 8. Подготовка работы в звеньях.

8.1. Зафиксировать явочную численность подгрупп и звеньев на доске, в звеньевых таблицах по форме рабочей табл. 3 на основании данных рабочей табл. 1.

8.2. Определить порядок работы звеньев как коллективную процедуру выработки заключений по каждой Должности и каждому Кандидату отдельно в каждом звене.

## Шаг 9. Работа звеньев по оценке индивидуальных решений.

9.1. Заслушать последовательно участников – членов звена, предлагающих решение. Должность обеспечена резервом. Изучить и обсудить графики рассогласования, аргументы решений и вынести коллективное заключение по каждой Должности.

9.1.1. Решение принять.

9.1.2. Решение пересмотреть индивидуально.

УКАЗАНИЕ. В случае принятия решения 9.1.2 участник, в чей адрес оно направлено, продолжает работу в звене до шага 9.2.2. Затем повторяет шаги 3.2, 6.1, 6.2, 6.3 по своим Должностям и Кандидатам.

9.1.3. Заполнить звеньевую рабочую табл. 3 (графы 4-10).

9.1.4. Зафиксировать письменно заключение звена по шагу 9.1.

9.2. Заслушать (последовательно) участников-членов звена, предлагающих решение искать другого Кандидата. Изучить и обсудить графики рассогласований, аргументы решений и вынести коллективное заключение по каждой заданной Должности.

9.2.1. При отсутствии таких должностей в табл. 3 на доске рекомендовать Кандидата в третью подгруппу – ИО (инженеров-организаторов) – потенциальных кандидатов.

9.2.2. Решение пересмотреть индивидуально.

УКАЗАНИЕ. То же, что и в шаге 9.1.2.

9.2.3. Зафиксировать заключение звена письменно, указав разницу в суммарных рассогласованиях для заданного варианта и для принимаемого варианта. Заполнить соответствующие строки рабочей табл. 3 (графа 11).

9.3. Составить списки, содержащие следующую информацию:

- Должности, заданные звену и обеспеченные аттестацией и резервом звена;
- Должности, необходимые звену для перспективных Кандидатов;
- Должности, заданные звену, но не обеспеченные аттестацией Кандидатов и соответственно резервом;
- Кандидаты, по которым необходима дополнительная информация. Составитель – руководитель подгруппы;
- Кандидаты, предлагаемые в другую подгруппу. Составитель – руководитель группы;
- Должности, по которым участники провели индивидуальные пересчеты оценок;
- Кандидаты, предлагаемые звеном в подгруппу ИО.

9.4. Сделать общее заключение об эффективности действий звена по проведению аттестации.

9.4.1. Дать суммарное рассогласование оценок всех заданных Кандидатов для проведения аттестации со всеми заданными Должностями звена:

$$\sum_{i=1}^S \Delta = \sum_{j=1}^S O_{K.CP.j} - \sum_{j=1}^S O_{D.CP.j}, \quad j = (1-3),$$

где  $S$  – число заданных звену Должностей, т.е. число участников звена. Расчет производится по процедуре рабочей табл. 3.

9.4.2. Дать суммарное рассогласование оценок в ходе принятия всех предполагаемых Кандидатов звена и всех Должностей звена. Расчет аналогичен проведенному в шаге 9.4.1.

9.4.3. Определить меру эффективности принятых решений, равную разности сумм, которые получены в шагах 9.4.1 и 9.4.2.

9.4.4. Повторить шаг 9.4 для подгрупп.

Третий этап считается для звена завершенным, если выработано аргументированное заключение по каждому Кандидату и по каждой Должности, составлены списки по шагу 9.3 и известен Кандидат на Должность по оценкам, проведенным на шаге 9.



## 4.5. Четвертый этап

**Цель** – рассмотрение проектов и согласование интересов звеньев и подгрупп по критерию рассогласования для всей группы. Ведущий – руководитель группы.

Шаг 10. Подготовка работы группы.

10.1. Руководителям групп и подгрупп совместно со звеньевыми подвести итоги работы звеньев, объединить результаты в списки-перечни:

- Должности заданные, прошедшие аттестацию и обеспеченные резервом;
- Должности, которые оказались в круге интересов более чем одного участника;
- Кандидаты, прошедшие аттестацию и выбранные для заданной Должности более чем одним участником;
- Кандидаты, которые рекомендуются в подгруппу ИО;
- Кандидаты, по которым запрошена дополнительная информация.

10.2. Дать предварительную сравнительную характеристику работы звеньев по итогам шага 9.4.3.

10.3. Выявить главные противоречивые заключения звеньев.

10.4. Определить порядок дальнейшей работы группы, согласуясь с задачей этапа и нижеследующими шагами.

Шаг 11. Рассмотрение состава интересов по звеньям и подгруппам, согласование их и выход на общее заключение об обеспечении резервом заданных группе Должностей по сообщениям звеньевых и руководителей подгрупп.

11.1. Обсудить списки по шагу 9.4.1, дать заключение о мере рассогласований и сравнить расчетные оценки, полученные коллективами подгрупп. Составить общегрупповой список по шагу 9.4.1.

11.2. Рассмотреть запросы по шагам 9.4.2 и 9.4.3 в совокупности.

11.2.1. Звеньевым привести аргументы, отстаивая свои замечания в присутствии всей группы.

11.2.2. Выявить в ходе обсуждения те заключения каждого звена, которые не затрагивают интересов других звеньев. Руководителям групп и подгрупп подтвердить свое согласие и зафиксировать все заключения в рабочей табл. 3.

11.2.3. Огласить решения, противоречащие друг другу. Принять то заключение, которое обеспечено наименьшими рассогласованиями требований Должности и возможностей Кандидата. В прил. 9 приведены варианты индивидуальных решений о соответствии Кандидата на Должность.

Шаг 12. Утверждение вариантов Кандидатов в резерв.

12.1. Коллективно проиграть противоречивые варианты и утвердить те из них, которые обуславливают наименьшее рассогласование оценок Должности и Кандидата.

12.2. Проработать наиболее эффективные варианты и представить право утверждать их участникам – автором этих заключений. Аргументы должны содержать цифровые данные.

12.3. Рассчитать эффект общего принятого плана распределения по заданным Долностям.

12.4. Дать предложения о сверхперспективных Кандидатах по выдвижению их в резерв министерства, ведомства и т.д.

Шаг 13. Подведение итогов работы.

Руководитель группы обобщает результаты проведенной работы и предоставляет право высказаться участникам, имеющим особое мнение по аттестации и выдвижению в резерв.

Шаг 14. Участники фиксируют результаты в индивидуальных отчетах.

#### **4.6. Заключительный этап**

Оформление индивидуальных отчетов, их защита.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 397 с.

Мешков, Л.И. Деловая оценка работников управления / Л.И. Мешков. – М., 2008. – 257 с.

Оценка работников управления / под ред. Г.Х. Попова. – М.: Моск. рабочий, 1999. – 112 с.

Труд руководителя / под ред. Д.Н. Карпухина. – М.: Экономика. – 2007. – 319 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Пакет «Должность»

1. Директор
2. Главный инженер
3. Заместитель директора по производству
4. Заместитель директора по коммерческим вопросам
5. Заместитель директора по кадрам
6. Заместитель директора по экономическим вопросам
7. Заместитель директора по капитальному строительству
8. Главный конструктор
9. Главный технолог
10. Главный механик
11. Главный энергетик
12. Начальник отдела механизации и автоматизации
13. Начальник инструментального отдела
14. Заместитель главного инженера по подготовке производства
15. Начальник производственно-диспетчерской службы
16. Начальник отдела внутризаводского транспорта
17. Начальник заготовительного цеха
18. Начальник цеха окончательной сборки
19. Начальник цеха испытаний
20. Начальник цеха основного производства
21. Начальник цеха по выпуску товаров народного потребления
22. Начальник заготовительного участка
23. Начальник выпускающего участка
24. Начальник участка основного производства
25. Старший мастер участка
26. Мастер участка
27. Сменный мастер
28. Начальник ремонтного участка
29. Начальник отдела АСУ

30. Начальник отдела
31. Заведующий юридическим отделом
32. Начальник финансового отдела
33. Начальник отдела сбыта
34. Начальник планово-экономического отдела
35. Начальник отдела труда и заработной платы
36. Начальник отдела внешней кооперации
37. Начальник отдела научной организации труда
38. Заведующий центральной научно-исследовательской лабораторией
39. Начальник энергетического цеха
40. Начальник ремонтно-механического цеха
41. Участник инструментального цеха
42. Руководитель бригады конструкторов
43. Руководитель группы работников канцелярии
44. Начальник отдела технического контроля
45. Главный бухгалтер
46. Начальник отдела научно-технической информации (ОНТИ)
47. Начальник отдела техники безопасности
48. Начальник бюро рационализации и изобретательства
49. Руководитель социальной службы предприятия

## Приложение 2

### Карточка средних значений оценки Кандидата

Эксперты	Экспертные средние оценки по свойствам и качествам личности									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>В</i>	2,1	2,3	4,2	3,9	4,1	4,2	4,2	5,0	2,8	4,1
<i>П</i>	3,1	2,8	4,1	3,9	3,8	5,0	4,3	2,8	2,9	4,2
<i>Н</i>	3,3	2,9	4,0	3,9	2,9	5,0	4,4	2,9	2,9	4,1

Эксперты	Экспертные средние оценки по свойствам и качествам личности									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<i>В</i>	4,5	5,0	3,2	4,0	5,0	4,1	3,0	3,8	4,1	5,0
<i>П</i>	4,6	5,0	3,1	4,1	4,6	4,3	3,0	3,9	4,3	4,9
<i>Н</i>	4,8	5,0	3,5	4,1	4,2	4,2	4,9	3,8	4,4	4,1

Модель личности кандидата

№ п/п	Содержание качеств и свойств личности инженера-специалиста	Предлагаемая средняя норма развитости качеств в баллах		
		ВР	ЛР	ФР
1.	Способность управлять людьми – рациональный подбор и расстановка людей с учетом их индивидуальных способностей, четкий контроль испытания и эффективное использование стимулов в работе, умение координировать действия подчиненных. Стремление к лидерству	5	5	2
2.	Способность ориентироваться в сложной обстановке – нахождение оптимального решения вопросов в условиях дефицита времени и недостатка информации	5	5	3
3.	Чувство ответственности за порученное дело – осознание общественной важности доверенного участка работы и стремление выполнить ее наилучшим способом	5	4	3
4.	Знание дела – совокупность теоретических знаний и практических навыков профессионального характера, необходимых для специалиста	4	3	6
5.	Забота о людях – создание благоприятных условий для развития инициативы и творческого роста работника, появление внимания к их личным интересам в работе. Забота об условиях труда и быта	5	5	2
6.	Умение организовать свою работу – оптимальное текущее и перспективное планирование своего рабочего времени. Оперативность в работе – своевременное принятие рациональных решений и четкое их исполнение	5	3	5
7.	Оперативность в работе – своевременное принятие рациональных решений и четкое их исполнение	3	4	2
8.	Объективное отношение к людям – непредвзятость в суждениях о словах и действиях	5	4	3
9.	Умение коллегиально обсуждать вопросы – решение производственных вопросов с привлечением минимума компетентных работников с незначительными затратами времени	5	3	4

№ п/п	Содержание качеств и свойств личности инженера-специалиста	Предлагаемая средняя норма развитости качеств в баллах		
		ВР	ЛР	ФР
10.	Индивидуальность – проявление самостоятельности и творческой активности в производственной и общественной деятельности	5	3	3
11.	Продуманность решений – решение вопросов с учетом всех важнейших факторов	5	2	5
12.	Настойчивость – последовательное стремление к поставленной цели в соответствии с государственным подходом к делу	5	2	3
13.	Чувство нового – поддержка и распространение передового, нового, умение видеть перспективу, заглядывать в будущее, находить верные пути с учетом перспективы	5	2	5
14.	Культура речи – грамотное и выразительное изложение своих мыслей	5	4	2
15.	Тактичность – соблюдение правил и норм культуры поведения, проявления выдержки, сдержанности и самообладания в отношении, умение поставить себя на место другого	5	3	2
16.	Верность слову – умение независимо от стечения обстоятельств сдерживать данные другим людям общения	5	4	3
17.	Авторитет – устойчивое общественное мнение коллектива о данном работнике как о специалисте, человеке	5	5	5
18.	Культура внешности – аккуратность, подтянутость, требовательность к своей одежде, манере держаться, к жестам, мимике, к эмоциональной окраске взаимодействия с окружающими людьми	5	3	2
19.	Способность к самообучению – умение управлять своими знаниями, потребность в постоянном их пополнении, усвоении нового в инженерном деле, в науке и общая любознательность	4	3	5
20	Общая эрудиция – большие всесторонние знания, начитанность, широкая осведомленность и образованность	4	3	5

### Статус Должности

(инструкция для распределения Должностей по их статусу)

Статус Должности в управляемой системе предприятия фиксируется уровнем управления и характером функций инженера по данной Должности. На предприятиях чаще используют группировку персонала по отношению управленческих функций и непосредственному производству, выделяя при этом административно-управленческий и промышленный персонал.

Промышленный персонал включает тех руководителей, которые имеют самое непосредственное отношение к организации и регулированию производства, осуществляют руководство трудовыми коллективами, отвечают за организацию каждого рабочего места. Это линейные руководители.

Административно-управленческий персонал – это прежде всего подгруппа высшего руководства предприятием, занимающего должности директора, главного инженера и заместителя директора. Данную подгруппу относим к высшему уровню управления. Средний уровень – это начальники цехов, отделов и служб, главные специалисты.

К первому, низшему, уровню управления следует отнести руководителей таких служб как канцелярии.

Деление административно-управленческого персонала на линейные и функциональные службы, как правило, не производится. Однако реально на предприятиях можно выделить подгруппу специалистов, относящихся к высшему и среднему уровню управления и занятых подготовкой информации для принятия управленческих решений, но таких, которые имеют косвенное влияние на ход непосредственно производственного процесса. Например, главный конструктор, начальник отдела механизации и автоматизации, главный технолог, заведующие спец. лабораториями, а также руководители конструкторских и технологических подразделений. Их можно назвать функциональными руководителями. Для данной работы рекомендуется принять условно такую группировку, как показано в приведенной ниже табл.



Уровень управления	Административно-управленческий персонал		Линейный персонал		Функциональные руководители	
	Должность (примеры)	Условное обозначение	Должность (примеры)	Условное обозначение	Должность (примеры)	Условное обозначение
Высший	Директор, главный инженер, заместитель директора	ВРВ	—	—	Главные специалисты	ФРВ
Средний	Начальники ведущих служб, начальники цехов	ВРС	Начальники участников, старшие и сменные мастера	ЛРС	Заведующие лабораториями, руководители групп конструкторов	ФРС
Первый	Руководитель группы работников канцелярии, референт	ВРП	Мастер участка, бригадир	ЛРП	—	—

На практике при подборе резерва возможны случаи, когда аттестация выявляет профессиональную некомпетентность или недостаточную подготовку резерва для работы на управленческой должности. Такой вариант оценки возможен и в данной игре. В таком случае необходимо ориентироваться на организацию еще одной инженерной группы – группы потенциальных кандидатов в резерв на замещение – или, в худшем случае, группы бесперспективных. Этот персонал в данной работе объединен в группу инженеров-организаторов (ИО), чему предшествует подробная аргументация заключения о Кандидате с прогнозом и предложениями по рациональному использованию труда инженеров. Участник игры, предлагающий такое решение, разрабатывает позитивные меры по росту квалификации данного Кандидата, направленность его обучения, стажировки, самовоспитания.

**Рабочая таблица 1**

Группировка участников игры по статусу заданных Должностей  
(составляется в одном экземпляре на всю группу игроков)

№ п/п	Шифр участника	Наименование заданной Должности	Подгруппы участников						Вопросы, замечания
			В		С		П		
			Звенья участников						
			ВРВ	ФРВ	ВРС	ФРС	ЛРС	ВРП	
1									
2									
·									
·									
·									
n									
Итого									

**Рабочая таблица 2**

Оценка требований Должности, возможностей Кандидата  
и их согласование

Должность \_\_\_\_\_

Кандидат \_\_\_\_\_

Наименование \_\_\_\_\_ № карточки

Оценка свойств Кандидата на Должность		Примечание	
		Мера и знак рассогласования (баллов) $\pm\Delta = O_K - O_D$	$\Delta_{CP} =$
Эксперт «сверху»	Общая оценка	$O_{Ki} = \frac{a_B \cdot B + a_{II} \cdot П + a_H \cdot H}{a_B + a_{II} + a_H},$	$O_{KCP} =$
	Эксперт «снизу»	Поправочный коэф., $a_H$ Балл, $H$	
Эксперт «по горизонтали»	Эксперт «по горизонтали»	Поправочный коэф., $a_{II}$ Балл, $П$	
	Эксперт «сверху»	Поправочный коэф., $a_B$ Балл, $B$	
Необходимая степень выраженности свойств для данной должности (от 1 до 5 баллов), $O_D$			
Наименование свойств личности аттестуемого инженера и результаты расчетов			<p>1. Из прил. 3</p> <p>...</p> <p>2.1. Среднеарифметическое оценок <math>O_{KCP}</math>.</p> <p>2.2. Всего из 20 оценок (со знаком +), числитель и сумма отклонений от средней (знаменатель)</p> <p>2.3. То же со знаком «-»</p> <p>2.4. Всего оценок с <math>\Delta = \pm 0</math></p>



**Пятибалльная система оценки требований Должности  
и возможностей Кандидата**

Балл	Соответствие требований Должности возможностям «идеального Кандидата»	Соответствие возможностей Кандидата требованиям Должности
5	Качество весьма полно выражено, свободно проявляется во всех ситуациях	Качество развито в высшей степени, проявляется во всех ситуациях
4	Качество хорошо выражено, в значительной мере проявляется в необходимых случаях	Качество хорошо развито, проявляется избирательно к соответствующим ситуациям
3	Средние требования к развитости и проявлению качества	Качество имеется в достаточной степени, выражено удовлетворительно
2	Качество необходимо, но редко, выраженность его незначительна	Качество имеется в незначительной степени, выражено плохо
1	Качество практически не является необходимым	Качество отсутствует полностью, совсем не выражено

## Приложение 7

**Таблица поправочных коэффициентов к экспертным оценкам  
качеств специалиста**

№ п/п	Качество личности	Поправочные коэффициенты к экспертным оценкам		
		«сверху» (В)	параллельно (П)	«снизу» (Н)
1.	Способность управлять людьми	0,9	0,6	0,5
2.	Способность ориентироваться в сложной обстановке	1,0	0,5	0,7
3.	Чувство ответственности за дело	1,0	0,5	0,8
4.	Знание дела	1,0	0,5	0,7
5.	Забота о людях	0,5	0,6	1,0
6.	Умение организовывать свою работу	1,0	0,4	0,7
7.	Оперативность в работе	1,0	0,5	0,8
8.	Объективное отношение к людям	0,5	0,7	1,0
9.	Умение коллегиально обсуждать вопросы	0,8	0,6	1,0
10.	Индивидуальность	1,0	0,5	0,7
11.	Продуманность решений	1,0	0,5	0,8
12.	Настойчивость	1,0	0,6	0,8
13.	Чувство нового	1,0	0,6	0,9
14.	Культура речи	1,0	1,0	1,0
15.	Тактичность	0,5	0,7	1,0
16.	Верность слову	1,0	0,7	1,0
17.	Авторитет	0,9	0,7	1,0
18.	Культура внешности	1,0	1,0	0,5
19.	Способность к самообучению	1,0	0,7	0,9
20.	Общая эрудиция	0,9	0,9	0,4

**График рассогласования возможностей Кандидата  
и требований Должности**

Зоны	Шкала значений разности $\pm\Delta$	Разность оценок по свойствам личности специалиста ( $\pm\Delta = O_K - O_D$ )																			Число свойств в каждой зоне	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
3V	+4,0																					
	+2,5																					
3IV	+1,0																					
	-1,0																					
3II	-2,5																					
	-4,0																					

Условное обозначение: 3I – зона некомпетентного работника (от -4,0 до -2,5); 3II – зона номинального работника (от -2,5 до -1,0); 3III – зона нормативного работника (от -1,0 до +1,0); 3IV – зона перспективного работника (от +1,0 до +2,5); 3V – зона сверхнормативного работника (от +2,5 до +4,0).

Варианты индивидуальных решений о Кандидате на Должность

Зона разностей оценок	Пределы значений разности оценок	Оценка Кандидата на заданную Должность	Варианты решений и заключений	
			по Кандидату	для заданной Должности
3V	+4,0 ÷ +2,5	Сверхкомпетентный	Передать в резерв высшего уровня управления	Искать другого Кандидата
3IV	+2,5 ÷ +1,0	Перспективный		
3III	+1,0 ÷ -1,0	Нормативный	Закрепить за заданной Должностью	Должность обеспечена резервом
3II	-1,0 ÷ -2,5	Номинальный	Передать в резерв: а) того же уровня управления, но на должность с другим характером функций; б) на Должность первых уровней управления с меньшей ответственностью, квалификацией	Искать другого Кандидата



Учебное издание

**ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА  
РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ. ДЕЛОВАЯ ИГРА**

*Методические указания*

Составители: *Галина Ермолаевна Мазова,*  
*Александр Юрьевич Лыкин*

Редактор Т. С. Петренко  
Доверстка Т. С. Петренко

Подписано в печать 11.08.2011. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Печ. л. 2,0.

Тираж 100 экз. Заказ . Арт. С – М8/2011.

Самарский государственный  
аэрокосмический университет им. академика С.П. Королёва.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

---

Изд-во Самарского государственного  
аэрокосмического университета им. академика С.П. Королёва.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.