

---

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА**

---

## Сценарий деловой игры «Аттестация персонала организации»

**ЛЕЖЕНКИНА Татьяна Ивановна**

*канд. психол. наук, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,  
Ltmps@mail.ru*

Деловая игра «Аттестация персонала организации» развивает навыки, необходимые в процессе формирования подсистемы аттестации персонала, и способствует развитию управленческого потенциала участников. Игра демонстрирует этапы подготовки, проведения и принятия решений по аттестации персонала, а также ролевой аспект и межличностные взаимодействия участников. В игре принимают участие: организатор, команда «Аттестационная комиссия», несколько команд «Подразделения», команда экспертов игры. Сформировать желания участников играть помогают упражнения «разогрева». В деловой игре выделяются 4 этапа: 1) подготовительный; 2) оценка работника и его трудовой деятельности; 3) проведение аттестации; 4) принятие решений и оформление документов. На подготовительном этапе проводят: разъяснение целей и задач деловой игры; формулировку правил игры; разделение участников на команды; определение сферы деятельности организации и состава команд. На 2-м этапе проводят оценку сотрудников команд «Подразделения» и их подготовку к аттестации. На 3-м этапе проводят заседание аттестационной комиссии, формируют предварительные заключения и рекомендации по аттестации работников. На 4-м этапе аттестационная комиссия проводит обсуждение и принимает решение по каждой аттестуемой кандидатуре отдельно. В заключении аттестационная комиссия объявляет общее решение комиссии для каждого аттестованного сотрудника; команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу; организатор и участники проводят обсуждение результатов игры.

**Ключевые слова:** аттестация персонала; оценка персонала.

Аттестация персонала – одна из важнейших составляющих кадровой работы, представляющая собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Основной целью аттестации является дальнейшее развитие потенциала каждого сотрудника.

Деловая игра «Аттестация персонала» является игрой интерактивного типа и моделирует процесс подготовки, проведения результирующих мероприятий по аттестации персонала организации.

### **Основные цели игры:**

- развитие управленческого потенциала участников;
- демонстрация этапов подготовки, проведения и принятия решений по аттестации персонала;
- демонстрация ролевого аспекта и межличностных взаимодействий участников аттестации персонала;
- интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала;

- привитие участникам навыков, необходимых в процессе формирования подсистемы аттестации персонала;
- формирование познавательного интереса к содержанию игры и расширение управленческой и психологической компетентности участников.

#### **Участники игры:**

- 1) организатор;
- 2) команда «Аттестационная комиссия».

Состав команды «Аттестационная комиссия» (по должностям):

- генеральный директор организации (председатель комиссии);
- заместитель директора по персоналу (заместитель председателя комиссии);
- психолог службы персонала;
- специалист-эксперт, отвечающий за персонифицированный учет;
- представитель службы безопасности, отвечающий за контроль лояльности персонала;
- руководители всех автономных структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, цехов, участков) – присутствуют только на аттестации своих подчиненных и во время игры являются прежде всего руководителями команд «Подразделения»;
- секретарь комиссии;

3) несколько команд «Руководитель и аттестуемые работники» – назовем их «Подразделения». Участники игры сами выбирают сферу деятельности подразделения и определяют, кто из них будет играть роль руководителя подразделения, кто станет сотрудниками подразделения, проходящими аттестацию. Например, отдел логистики в составе: руководитель, старший специалист и 2 специалиста;

4) если время игры ограничено, а участников много – рекомендуется создать команду экспертов игры из участников, которые работают и имеют опыт прохождения процедур аттестации в организации (количество от 1 до 6 человек). Эксперты оказывают методическую помощь, способствуют развитию восходящих и нисходящих и межличностных коммуникаций между участниками, оценивают действия команд на каждом этапе по пятибалльной шкале. Экспертная оценка раскрывает как профессиональные, так и организационно-управленческие качества участников команд на каждом этапе.

Каждой команде предоставляется **комплект документов**.

*Документы для команды «Аттестационная комиссия»:* график проведения аттестации (приложение 1); аттестационный лист (приложение 2); структура и содержание индивидуального досье, источники информации для его заполнения [Алавердов, 2008, с. 154–156]; перечень угроз безопасности по кадровому направлению деятельности [Алавердов, 2008, с. 70]; возможные варианты решений аттестационной комиссии [Алавердов, 2008, с. 151–152]; критерии аттестации сотрудников подразделений [Вучкович-Стадник, 2010, с. 33–35, 194–195], и приложение 3).

*Документы для команд «Подразделения»:* представление для лиц, подлежащих аттестации (приложение 4); характеристика (отзыв) для лиц, подлежащих аттестации (приложение 5); критерии аттестации сотрудников подразделений. Самооценку результатов труда проводит каждый аттестуемый.

Команда экспертов игры работает со всеми видами документов, и в процессе игры члены команды заполняют оценочный лист экспертов (приложение 6).

Для того чтобы игра не превратилась в задания по разбору документов, некоторые формы документов были значительно упрощены. Кроме того, все формы заполнять абсолютно необязательно, так как это займет много времени. Обязательными для заполнения являются: график проведения аттестации, критерии аттестации сотрудников подразделений, характеристика (отзыв) для лиц, подлежащих аттестации, аттестационный лист,

оценочный лист экспертов. Остальные формы и таблицы приложений оказывают методологическую и методическую помощь участникам при проведении игры.

За пределами игры (например, в курсе «Кадровая служба организации») участники должны познакомиться с полным комплектом форм документов, которые используют для процедуры аттестации персонала в организациях, и научиться заполнять все необходимые для проведения аттестации персонала формы. К изучению и заполнению пакета документов участникам следует отнестись очень серьезно. Важно правильно и полно оформить результаты прохождения аттестации сотрудников на всех этапах и утвердить их у вышестоящего лица. Пакет документов позволяет обеспечить законность проведения процедуры аттестации в конкретно выбранной условной организации. В данной игре самое главное – усвоить порядок, процедуры аттестации, ролевые и межличностные аспекты взаимодействий между участниками процесса.

### **Описание этапов игры**

**«Разогрев» участников игры.** Для формирования готовности участников к поведенческим изменениям в основных этапах игры ведущему рекомендуется провести упражнения «разогрева», которые помогут сформировать желание участников работать в той или иной группе, настроить их на игру, создать определенную эмоциональную атмосферу, стимулировать поведенческие реакции. Ведущий осуществляет выбор упражнений и методик, обеспечивающих условия для создания позитивной мотивации на групповое взаимодействие. Количество времени ограничивается выбранными средствами. «Разогрев» сопровождается индивидуальной и групповой рефлексией, позволяющей осмыслить процессы, способы и результаты индивидуальной и совместной деятельности участников.

В деловой игре выделяют 4 этапа.

#### **Этап 1. Подготовительный. Общее время – 30 мин**

Разъяснение целей и задач деловой игры. Формулировка правил игры. Разделение участников на команды. Определение сферы деятельности организации, организационной структуры, состава аттестационной комиссии; состава подразделений, проходящих аттестацию, и в случае необходимости – команды экспертов. В составах команд «Подразделения» следует определиться со сферой деятельности подразделений, выбрать руководителей (для каждого подразделения – одного руководителя) и обозначить должности подчиненных (количество: от 2 до 5 человек). Работу команды «Аттестационная комиссия» координирует председатель комиссии. Члены команды: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации; составляют список сотрудников, подлежащих аттестации, и подготавливают для них аттестационные листы; разрабатывают график проведения аттестации, который согласовывают с руководителями подразделений и аттестуемыми (дата утверждения графика: не менее чем за месяц до начала аттестации); разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения руководителей подразделений. Работу каждой команды «Подразделение» координирует свой руководитель подразделения. Члены команд «Подразделения»: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации, с приказом о проведении аттестации и составе аттестационной комиссии, графиком и критериями аттестации для работников.

#### **Этап 2. Оценка работника и его трудовой деятельности. Общее время – 30 мин**

На этапе оценки в командах «Подразделения» определяют ролевой статус сотрудников («лояльные», «успешные», «нелояльные» и т.д.). Выявляются успехи и неудачи

каждого сотрудника, заполняются характеристики на каждого сотрудника подразделения. В работе над документами принимают участие сами аттестуемые сотрудники. Заполненные документы – представление или характеристику на каждое аттестуемое лицо – сдают в аттестационную комиссию. Далее проходит подготовка руководителей и подчиненных подразделений к аттестации. Руководители готовят краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Аттестуемые готовят описания своих трудовых функций и достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом. Лист оценки аттестуемого работника (приложение 3) рекомендовано заполнить секретарю аттестационной комиссии и экспертам игры.

Действия команды «Аттестационная комиссия»:

- по мере поступления в аттестационную комиссию документов на аттестуемых члены команды знакомятся с ними;
- занимаются подготовкой отчетов о результатах текущей оценки работника соответствующего подразделения за весь межаттестационный период;
- анализируют другой фактологический материал, отражающий результаты деятельности сотрудника за весь межаттестационный период, зафиксированный в его индивидуальном досье;
- анализируют заключение психолога;
- готовят вопросы для третьего этапа аттестации по каждому аттестуемому работнику.

### **Этап 3. Проведение аттестации. Время определяется количеством аттестуемых (для каждого: 5–7 мин)**

На заседание аттестационной комиссии приглашают по одному аттестуемых сотрудников и непосредственного руководителя. Комиссия рассматривает все подготовленные материалы; заслушивает краткую характеристику руководителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; члены комиссии задают вопросы и проводят обсуждение материалов аттестации. На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Порядок проведения заседания для аттестации сотрудников организации:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) характеристика работника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций.

### **Этап 4. Принятие решений и оформление документов. Общее время – 25 мин**

Члены команды «Аттестационная комиссия» формулируют заключение для каждого аттестуемого, проводят процедуру голосования по результатам аттестации, обсуждение материалов и событий, которые случились на заседании для аттестации работников, принимают решение по каждой кандидатуре отдельно. Далее следует ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

В заключении: 1) аттестационная комиссия объявляет общее решение комиссии для каждого аттестованного сотрудника; 2) команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу; 3) организатор проводит рефлексию.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируются в индивидуальном досье сотрудника и передаются администрации, но не имеют директивного характера.

## Возможные последствия аттестации

Руководитель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента проведения аттестации принимает одно из следующих решений:

- оставляет работника в прежней должности;
- с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

## Методические рекомендации по организации и проведению игры

На всех этапах деловой игры следует обращать внимание на поведение игроков и их действия. Со стороны организатора и экспертной группы требуются помощь, дополнительные пояснения условий игры и подбадривание участников. В противном случае из-за скованности игроки не смогут сразу войти в роль, не сложится доверительная атмосфера между ними, и сцены на всех этапах будут разыграны на невысоком уровне.

Если предоставляется возможность предварительно поработать с участниками игры, можно договориться о том, чтобы группа игроков определила сферу деятельности организации, организационную и функциональную структуры, названия должностей. Выдается полный комплект документов для изучения. Часто из-за разногласий между участниками на начальном этапе игры решение этих вопросов занимает много времени. Если нет возможности предварительного согласования с участниками условий игры, предложение об организационно-управленческой структуре и должностях участников может поступить от организатора и (или) от экспертной группы, которая формируется на начальном этапе.

**На первом, подготовительном, этапе** необходимо объяснить участникам, что аттестация персонала способствует улучшению управления персоналом и повышению эффективности кадровой работы; повышает ответственность и исполнительную дисциплину сотрудников. Задачами аттестации персонала являются:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение их соответствия занимаемой должности;
- выявление недостатков в уровне подготовки;
- составление плана развития работника;
- проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность сотрудника к организации, работодателю и руководству);
- проверка мотивации к трудовой деятельности, к работе в данной должности;
- определение перспектив развития карьеры работника;
- выявление угроз безопасности организации со стороны сотрудников организации;
- определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению;
- улучшение морального и психологического климата в организации.

Этап 1 имеет первостепенную важность, хотя продолжается весьма ограниченное время. Следует объяснить участникам, что деловая игра проводится не только ради демон-



страции процедуры «Аттестация персонала». Игра может стать эффективной, если будет лишена признаков формальности и будет объективной с возможными вариантами инцидентов у аттестуемых сотрудников, по ее результатам будут приняты конкретные решения и проведены конкретные мероприятия.

На общем собрании коллективов организации принимается решение о величине, составе, форме собственности, об уровнях и иерархии организационной структуры, о должностях. Участники высказывают также предложения по профессиональным и личностным компетенциям будущих сотрудников, которые будут занимать эти должности. Участникам часто бывает сложно определиться с тем, каковы указанные компетенции. Поэтому ведущий может дать задание участникам заранее подготовить материалы, раскрывающие компетенции того или иного должностного лица. Либо подготовить к мероприятию материалы, которые помогут разобраться с компетенциями (типовые должностные инструкции, профессиограммы, справочники профессий, положения о подразделениях).

В приказе о проведении аттестации работников следует указать цели аттестации. Например: «В целях определения уровня профессиональной подготовки и соответствия работника занимаемой должности приказываю провести аттестацию кадров в следующих подразделениях...» Необходимо указать состав аттестационной комиссии: председателя, заместителя председателя и членов комиссии с указанием фамилий, инициалов, настоящих должностей членов комиссии, а также подписать приказ у генерального директора. Формы документов аттестации следует заполнять по указанным пунктам.

Аттестуемые вправе сами решить вопрос о собственном возрастном цензе, образовательном уровне, стаже работы в организации. Персональные сведения они должны передать членам аттестационной комиссии и экспертной группе. На основе указанных сведений и личностных качеств конкретных участников психолог составляет краткий психологический портрет участников, проходящих процедуру аттестации (какие черты помогают быть успешным, а какие – мешают достигать целей). Психологу важно также указать на используемые каждым аттестуемым модели межличностного поведения в коллективе (возможные проблемы в общении, преобладание общительности, доминирования и т.д.).

На данном этапе участники игры предлагают описание инцидентов, произошедших в межаттестационный период с 1–2 участниками из каждой команды «Подразделения».

В случае нехватки времени и невозможности закончить описание инцидентов на этапе 1 работу следует продолжить и закончить в течение последующих 15 мин на этапе 2.

**На втором этапе** игры в командах «Подразделения» формируется механизм и проводится оценка уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда.

Важно всем командам работать согласованно и объективно с учетом описаний инцидентов, произошедших с несколькими аттестуемыми в межаттестационный период. Участники – нарушители внутренних регламентов организации должны понимать, что роль, которую им предстоит сыграть, поможет показать всем остальным участникам, как изменяется процедура аттестации (задаваемые вопросы и обсуждаемые проблемы) и какими могут быть результаты.

Вопросы, которые готовит команда «Аттестационная комиссия», должны раскрывать профессиональные и личностные проблемы работника в организации и в коллективе, в котором он работает. Важно внимательно изучать документы и информацию по каждому отдельному сотруднику.

**На третьем этапе** проводится заседание аттестационной комиссии в соответствии с графиком. На заседание по мере готовности команд «Подразделения» приглашают каждого аттестуемого сотрудника и непосредственного руководителя отдельно. Если аттестуемых много, аттестационную комиссию можно разделить на две: одну возглавляет председатель, вторую – заместитель председателя. Комиссия заслушивает краткую характеристику руко-

водителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; проводит обсуждение материалов аттестации. Члены комиссии задают вопросы. Часто к запланированным вопросам добавляются новые, которые возникают в процессе обсуждения положения сотрудника с учетом высказанных им замечаний и предложений по совершенствованию системы управления персоналом компании, организации производственных процессов и т.д. Члены аттестационной комиссии должны сделать выводы о положении дел, о взаимоотношениях, моральном и психологическом климате в данном подразделении, заметить, насколько благожелательно (положительно) отношение руководителя подразделения к части сотрудников или ко всем без исключения работникам. Нет ли «любимчиков» и «изгоев» среди сотрудников подразделения, которое возглавляет руководитель. Во время игры в группах людей, которые учатся или работают вместе, очень хорошо видно отношение выбранного на роль руководителя к своим подчиненным и другим участникам игры. Выявляются симпатии, антипатии, демонстрируются сложившиеся межличностные отношения в коллективе, желание руководителя не просто характеризовать достижения и промахи сотрудника, но и поддержать его в сложный период аттестации или не поддерживать и добиться его наказания либо ухода.

На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. Основной ошибкой в работе аттестационной комиссии на данном этапе является то, что при завершении собеседования проводящие его принимают решение, озвучивая его на заседании. Оценка данного этапа является промежуточной.

**На четвертом этапе** принимают решения и оформляют документы. Команда «Аттестационная комиссия» формулирует и объявляет заключение с учетом: выводов и предложений, изложенных в представлении и отзыве непосредственного руководителя аттестуемого; оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации; оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия рабочему месту; мнения каждого члена комиссии, высказанного при подведении итогов и проведении тайного голосования; сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений; высказываний (мнения) самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Команда экспертов оказывает методическую помощь командам на всех этапах деловой игры и проводит анализ их работы на каждом этапе. Бланк оценки работы команд заполняется на каждом этапе. Участникам-экспертам необходимо указать критерии, по которым они оценивали каждый этап, записывать свои комментарии по работе команд и ставить баллы. Предлагается пятибалльная система: 1 – минимальное присутствие, 5 – максимальное.

В заключение организатор проводит рефлексю.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируют в индивидуальном досье сотрудника и передают администрации, но они не имеют директивного характера.

Основные психологические правила аттестации:

- обязательно сообщать результаты работнику;
- оценку не соединять с критикой;
- объяснить работникам, что аттестация кадров – это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

Окончательное принятие управленческих решений по результатам аттестации находится в компетенции:

- генерального директора – по вопросам, связанным с должностными перемещениями или заключением нового трудового договора (срок – не более двух месяцев со дня аттестации);

- заместителя директора по персоналу – по всем остальным вопросам (направление на обучение, включение в состав резерва на выдвижение и т.п.).

## **Организационный, социальный контекст деловой игры и роли участников**

### **Первый, подготовительный, этап**

*Ведущий* обсуждает предложения участников о типе организации и структурных подразделениях и спрашивает о предпочтениях участников: Кто из них хотел бы стать генеральным директором и членами аттестационной комиссии? Кто хотел бы возглавить коллектив сотрудников и осуществлять управленческую и методическую помощь своим подчиненным в проведении аттестации? Кто хотел бы пройти аттестацию? Исходя из этого выбирается роль аттестуемого работника конкретного подразделения организации.

Как правило, участники сами быстро определяют для себя роль руководителя или аттестуемого и собираются в команду. Таким же образом формируются другие команды. Например, в команду экспертов выдвигаются персоналии, обладающие опытом проведения аттестации персонала и (или) хорошей теоретико-методологической подготовкой в данной области.

В дальнейшем ведущий становится одновременно и арбитром. В его обязанности входит:

- создавать благоприятную психологическую атмосферу на всем протяжении игры;
- периодически знакомить участников с принципами, правилами и регламентом проведения игры;
- формировать игровые подгруппы;
- консультировать участников на всех этапах проведения игры;
- предоставлять слово представителям групп;
- подводить итоги игры-тренинга.

Права ведущего:

- прекращать дискуссию, если она нерезультативна;
- в случае необходимости включаться в полемику;
- повторять при необходимости правила задания;
- вносить коррективы при групповой разработке критериев оценки и принятия решения в процессе игры.

*Участники игры* играют самих себя – представителей своих команд. В них должны преобладать такие качества, как доброжелательность, ответственность, объективность, реалистичность в оценке своих и чужих проблем. Они должны научиться концентрировать свое внимание, чтобы за короткое время выявить, анализировать и решать проблемы, активно поддерживать представителей своих команд.

Обязанности участников игры:

- выявить основную проблему, сформулировать ее;
- освоить техники активного слушания;
- подготовиться к решению своей проблемы в процессе диалогов с представителем своей и другой команд;
- помочь решить или сформулировать конкретнее проблему представителя своей и другой команд;
- оказывать поддержку при подготовке и выполнении заданий представителям своей и другой команд.

Их права:

- принять участие в выполнении задания для команды;



- принимать участие в оценке деятельности других команд;
- принимать участие в обсуждении диалогов.

*Генеральный директор* (председатель аттестационной комиссии) организации объявляет о проведении аттестации персонала, озвучивает текст приказа о проведении аттестации персонала. Например: «Приказываю провести аттестацию персонала с целью определения: 1) целесообразности сохранения отношений найма с имеющимся штатом рядовых сотрудников; 2) индивидуальных траекторий дальнейшего развития сотрудников в межаттестационный период продолжительностью 5 лет».

Он назначает игроков на должности (обязательно следует учесть согласие или самовыдвижение участников игры):

- заместителя директора по персоналу (заместителя председателя комиссии);
- психолога службы персонала;
- специалиста-эксперта, отвечающего за персонифицированный учет;
- представителя службы безопасности, отвечающего за контроль лояльности персонала;
- руководителей всех автономных структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, цехов, участков).

Он просит назначенных руководителей подразделений выбрать сотрудников своих подразделений из оставшихся без должностей.

*Председатель и члены команды «Аттестационная комиссия»:* 1) знакомятся с описанием этапов игры и методическими рекомендациями по организации и проведению игры; 2) разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения команд «Подразделения» (кто из членов комиссии будет передавать подготовленные критерии аттестации, решают сами игроки внутри команды); 3) составляют график аттестации с учетом пожеланий команд о порядке очередности при прохождении аттестации. Критериями аттестации работников могут служить профессиональные и личностные компетенции, особенности и модели поведения для каждой должности; соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины; проявление самостоятельности при решении поставленных задач; стремление к самосовершенствованию; профессиональная пригодность работника и т.д. При разработке указанных критериев могут использоваться как качественные, так и количественные параметры. Часто оценки результативности сотрудника за межаттестационный период (от аттестации до аттестации) недостаточно, так как в будущий период его деятельность может быть другой. Следовательно, одновременно с существующими результатами компетенций ставятся новые цели (критерии) на следующий период. Следует подумать о продвижении или ротации каждого конкретного сотрудника. Для разработки компетенций следует руководствоваться примерами, приведенными в приложениях 6, 6а–6г, и возможными вариантами будущих решений аттестационной комиссии (приложение 5).

*Руководитель каждой команды «Подразделение»:*

- определяет, кто из его 3–5 аттестуемых будет обладать высоким потенциалом, положительными профессиональными ресурсами и достижениями в период работы на должности;
- обсуждает, каким уровнем образования и стажем обладает каждый аттестуемый.

Каждый руководитель должен обсудить и выбрать 1–2 участников своего подразделения, у которых в межаттестационный период обнаружены проблемы по работе на должности. Характер проблем может быть связан с профессиональной некомпетентностью; с выбранным способом поведения в организации, с недобросовестным отношением к работе и выполнению должностных обязанностей; с нарушением трудовой и производственной дисциплины работника; с психологической несовместимостью аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива; с угрозами со стороны нелояльных сотрудни-

ков организации. Руководитель подразделения передает объективные показатели (результаты работы) вышеуказанных аттестуемых за последний отчетный период представителю службы безопасности и психологу.

*Аттестуемые в каждом подразделении* должны определить контекст собственного поведения в организации. Работник обладает свободой в выборе форм и норм поведения, принимает существующие в организации ценности организации, разделяет или не разделяет ее цели и философию. Предлагается выбрать собственные основополагающие составляющие поведения и один из 4 типов поведения человека в организации.

Первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого рода человека можно охарактеризовать как «приспособленца». Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовках для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев бунтари порождают много проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

## **Второй этап**

*Формирование информации, придающей драматизм и повышающей интерес участников к деловой игре.* На данном этапе согласно выбору каждым аттестуемым своего типа поведения и фантазированию «экспертов службы безопасности и службы персонала» (других участников, в том числе ведущего) по отношению к отдельным сотрудникам из подразделений описываются инциденты, произошедшие с аттестуемыми в межаттестационный период с учетом их должностей. (Примеры инцидентов приведены в приложении 7.) Моделирование инцидентов необходимо, так как составление реального индивидуального досье на каждого аттестуемого участника займет много времени у двух указанных участников из аттестационной комиссии. При формировании выписки из индивидуального досье для большинства аттестуемых им рекомендуется ограничиться фразой «замечаний к сотруднику нет», а для остальных

аттестуемых участников (1–2 «нелояльных» человека в каждой команде «Подразделение») следует представить описание инцидентов за указанный период. С описанием выбранных примеров инцидентов следует ознакомить аттестуемых, их непосредственных руководителей, а затем и всех членов аттестационной комиссии. Кроме того, сами участники вправе придумать другие, неописанные инциденты и согласовать их с членами аттестационной комиссии и своим непосредственным руководителем.

*Руководитель подразделения обсуждает с коллективом личные и профессиональные компетенции успешных работников и составляет характеристики на успешных и 1–2 неуспешных работников. Все руководители подразделений передают в аттестационную комиссию характеристики на своих подчиненных.*

Далее в командах «Подразделения»: руководители и подчиненные подразделений обсуждают сценарий поведения каждого на третьем этапе аттестации в зависимости от полученной роли «лояльного» или «нелояльного» сотрудника.

Руководитель озвучивает краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Руководитель подразделения и подчиненный совместно решают: какие доводы приводит сотрудник для подтверждения своего потенциала, успехов, высоких достижений в профессиональной деятельности и других достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом или какие доводы приводит «нелояльный» сотрудник в оправдание своих неудач.

*Эксперт службы безопасности и психолог на основании данных, полученных от руководителя подразделения о проблемных и «нелояльных» сотрудниках из его подразделения должны подготовить по каждому такому аттестуемому сотруднику:*

- 1) выписку-характеристику угроз безопасности по кадровому направлению деятельности со стороны «нелояльных» сотрудников (приложение 4);
- 2) вопросы, которые они будут задавать на основном этапе аттестации.

Примерный список вопросов (варианты):

- Вы себя считаете высоко- или низкоответственным человеком?
- Разглашали ли вы когда-нибудь конфиденциальные сведения организации умышленно и (или) неумышленно?
- Вас уличили в саботаже (например, в форме сознательного уничтожения или искажения компьютерных баз данных). Как вы это можете объяснить?
- Вас уличили в прямом хищении денежных средств или иного имущества работодателя. Как вы это можете объяснить?
- Вы обманываете клиентов организации?
- Вы продавали конкурентам или партнерам конфиденциальную информацию?
- Вы принимали участие в покушениях на безопасность со стороны внешних источников угроз (например, в форме содействия ограблению)?

*Председатель аттестационной комиссии, его заместитель и специалист-эксперт, отвечающий за персонифицированный учет, при подготовке к третьему этапу игры должны изучить характеристики «лояльных», компетентных и высокопрофессиональных сотрудников и получить ответы на следующие вопросы:*

- Каков кадровый потенциал компании?
- Есть ли избыток или, наоборот, недостаток работников в тех или иных секторах?
- Кто из сотрудников «дозрел» до перехода на более высокую должность внутри компании? Кто «дозреет» в ближайшее время?
- Кто недоволен своим положением в компании и подумывает о переходе на другую работу (может, даже к конкурентам)? Кто совершенно не справляется с работой?
- Чей потенциал раскроется в полной мере и принесет доходы компании лишь при переходе в другой сектор деятельности?

- Нуждаются ли сотрудники в повышении квалификации?
- Необходимо ли создавать или развивать сферу обучения персонала (тренинги, стажировки, курсы)?
- Нужно ли пересматривать систему вознаграждений (сетку зарплат и бонусов)?
- Необходим ли пересмотр системы мотиваций – как материальных, так и нематериальных?
- Все ли сотрудники приемлют сложившуюся корпоративную культуру или нужна корректировка каких-то аспектов (ослабление либо усиление контроля за опозданиями, к примеру)?

До начала проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

На данном этапе важные роли предстоит сыграть *секретарю аттестационной комиссии и экспертам*. Они проводят опрос общественного мнения по запросу руководителя структурного подразделения или само-го аттестуемого работника среди персонала организации, с которым он непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии. Целью опроса является групповая оценка и самооценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе. Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Вопросы анкеты, используемые для проведения опроса, не разглашаются. «Нелояльные» сотрудники при ответах на вопросы должны указывать на свои позиции в поведении, промахи в работе и в межличностных отношениях с другими сотрудниками организации.

### Третий этап

На заседание аттестационной комиссии в порядке очередности, установленной на первом этапе, приглашают аттестуемых работников каждого подразделения по одному. *Руководитель* данных подчиненных лично присутствует на заседании комиссии в период аттестации его подчиненных. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, тип поведения, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива; приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития. Наряду с подчиненным отвечает на вопросы и может задавать вопросы своему подчиненному для выяснения подробностей, тех или иных нюансов произошедшего с подчиненным.

*Подчиненные* отвечают на вопросы и также могут задать вопросы на интересующие их темы. Собеседование членов комиссии с работником проводится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

*Члены аттестационной комиссии* формируют предварительное мнение о каждом сотруднике и записывают все доводы, которые понадобятся на 4-м этапе при принятии решений по каждому сотруднику, проходившему аттестацию. В ходе собеседований, проводимых с целью



аттестации сотрудников, члены комиссии зачастую должны демонстрировать серьезность, важность своей деятельности и ответственно подходить к процессу аттестации и к принятию решений по каждому кандидату.

#### **Четвертый этап**

На данном этапе команда «Аттестационная комиссия» проводит обсуждение результатов аттестации по каждому аттестуемому.

В обсуждении принимают участие руководители подразделений. Голосование по результатам аттестации осуществляется членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе) без изменения ранга. Принимают решения и формулируют заключение для каждого аттестуемого.

Критериями принятия решения по аттестации персонала являются:

- деловые качества аттестуемого: сроки выполнения заданий, качество выполняемых работ, работоспособность, умение планировать работу, умение перерабатывать информацию, способность контролировать ход дел, соблюдение дисциплины и порядка, рационализаторские предложения, работа по повышению квалификации и т.п.;
- участие в общественной работе и развитии бренда организации (конкретно);
- недостатки в работе (нарушения плановой, производственной, технологической, трудовой дисциплины);
- морально-нравственные качества; свойства характера, умение работать с людьми, лидерские способности; отрицательные качества, которые необходимо корректировать.

Возможные варианты решений комиссии представлены в приложении 7.

Комиссия на основе представленных ей материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный аттестационной комиссией период;
- соответствует занимаемой должности с повышением заработной платы за особые достижения в работе и уровень профессионализма;
- не соответствует занимаемой должности с последующей переаттестацией или без таковой.

Аттестационная комиссия, помимо оценки деятельности аттестуемого, вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (в резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, о повышении квалификации, о переквалификации работника по определенному профилю. Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе.



Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

На заседание приглашают всех аттестуемых. Председатель комиссии объявляет общее решение аттестационной комиссии для каждого аттестованного сотрудника. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

Команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу, объявляет оценки.

*Для оценки достижений результатов* обучения организатор игры задает участникам следующие вопросы:

- На этапе «Разогрев» получили ли вы возможность вступить в контакт с максимальным числом разных участников игры?
- Что помогло вам определить, в какой группе и в какой роли вам хотелось бы выступить на предстоящих 4 этапах?
- Каковы цели аттестации персонала в организации?
- Для чего проводят комплексную оценку персонала?
- Какие показатели включает комплексная оценка сотрудника?
- Из каких этапов состоит кадровое мероприятие «Аттестация персонала»?
- Что помогло и что мешало принятию ваших решений на разных этапах?
- Удалось ли участникам игры продемонстрировать ролевой аспект?
- Насколько аттестуемые участники игры соответствовали целям и стандартам выбранной организации?
- Насколько аттестующие участники игры и эксперты соответствовали выбранной роли?
- Каковы были межличностные взаимодействия участников аттестации персонала?
- В какой мере помогли интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала?
- Получили ли вы навыки, необходимые для последующего практического использования для аттестации персонала?
- Сможете ли вы самостоятельно выстроить комплексную систему оценки персонала на практике?
- Считаете ли вы, что игра расширяет познавательный интерес, управленческую и психологическую компетентности участников?
- Почему аттестацию персонала называют эффективным инструментом управления персоналом?

Организатор проводит рефлексию, обсуждение участниками результатов игры; организует высказывание пожеланий по совершенствованию игры.

Оцените по 5-балльной шкале (1 – плохо; 2 – средне; 3 – выше среднего; 4 – хорошо; 5 – очень хорошо):

- общую организацию игры;
- действия ведущего;
- действия команд;
- качество содержания документов.

Назовите участников игры, которые, по вашему мнению: 1) особенно успешно справились с выбранной ролью; 2) наиболее активно участвовали в обсуждении результатов игры.

**Приложение 1**

Наименование организации  
**ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ**

УТВЕРЖДАЮ  
 Руководитель организации  
 \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
 (личная подпись)  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Наименование подразделения	Фамилия, инициалы аттестуемого работника	Должность	Дата аттестации	Дата представления документов в аттестационную комиссию	ФИО и должности работников, ответственных за подготовку документов
1	2	3	4	5	6

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
 (личная подпись)

Наименование должности лица, с которым согласуется документ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 (личная подпись)

С графиком проведения аттестации ознакомлен:  
 Должность \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 (личная подпись)

## Приложение 2

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию (ученая степень, ученое звание))

Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения)  
на эту должность \_\_\_\_\_

Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_

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

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником \_\_\_\_\_

Оценка деятельности работника по результатам голосования \_\_\_\_\_

Соответствие должности \_\_\_\_\_

Отнесение к разряду оплаты \_\_\_\_\_

Количество голосов: за \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_

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

(с указанием мотивов, по которым они даются)

Примечания \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Расшифровка подписи

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Расшифровка подписи

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Расшифровка подписи

С аттестационным листом ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись аттестованного)

\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

\_\_\_\_\_ 20\_\_г.  
(дата аттестации)

## Приложение 3

## ЛИСТ ОЦЕНКИ АТТЕСТУЕМОГО РАБОТНИКА

(Для производственной компании)

Раздел 1. Общие сведения о работнике									
Фамилия, имя, отчество _____									
Дата (число, месяц, год) и место рождения _____									
Квалификационный разряд _____									
С какого времени в должности _____									
Образование (что окончил) _____									
Специальность, полученная в вузе (последняя) _____									
Причина аттестации – окончание вуза, колледжа, профессионального училища; очередная аттестация (подчеркнуть)									
Занимаемая должность (с какого времени, № приказа, чей приказ) _____									
Период, за который аттестуется работник _____									
Период, за который аттестовался последний раз _____									
Выводы по последним аттестациям (два последних) – по разделу 6 предыдущих аттестаций									
Раздел 2. Сведения об аттестующих									
№ п/п	Категория	ФИО			Должность	С какого времени знает работника	Подпись		
1	Аттестующий								
2	Начальник аттестующего (если он участвует в аттестации работника)								
3	Утверждающий аттестационные выводы								
Раздел 3. А) Профессиональные качества									
Низкий уровень		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					Высокий уровень		
Качества аттестуемых		Баллы аттестующих			Качества аттестуемых		Баллы аттестующих		
1	Способность выполнять должностные обязанности				10	Объективность аттестации подчиненных			
2	Опыт службы, практические знания				11	Инициатива, находчивость, стремление к новаторству			
3	Способность и умение применять современные средства и методы работы (управления)				12	Умение установить, поддерживать прочные служебные отношения с начальниками и подчиненными			
4	Устойчивость к стрессовым ситуациям				13	Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта			
5	Организаторские способности				14	Ясность выражения мыслей (культура речи)			
6	Волевые качества				15	Состояние здоровья, физического развития			
7	Умение развивать потенциал подчиненных и стимулировать их деятельность								
8	Уровень профессиональной компетентности								
9	Стремление к повышению профессиональных знаний								

Б) Профессионально-этические качества					
	Качества аттестуемых	Баллы аттестующих			Комментарии о качествах, в которых аттестуемый достиг наиболее выдающихся результатов или по которым нуждается в совершенствовании
1	Авторитет				
2	Степень и уровень ответственности				
3	Честность, степень открытости				
4	Уважение мнений сотрудников				
5	Лояльность				
6	Справедливость и объективность				
7	Тактичность, культура отношений				
8	Самоконтроль, самообладание				
9	Личная дисциплина, поведение				

#### Приложение 4

### ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДЛЯ ЛИЦ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_

3. Образование \_\_\_\_\_  
(год окончания, название учебного заведения, квалификация)

4. Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_

5. Подразделение, должность, оклад \_\_\_\_\_

6. Краткая характеристика производственной деятельности, повышение квалификации \_\_\_\_\_

7. Рекомендации по должности \_\_\_\_\_

8. Рекомендации по окладу, надбавкам, доплатам \_\_\_\_\_

Начальник подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Председатель профсоюза \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)



**Приложение 5****ХАРАКТЕРИСТИКА (ОТЗЫВ)**

ФИО (полностью), год рождения, образование (год окончания, название учебного заведения, специальность).

На предприятии работает с (дата принятия на работу), наименование должностей последовательно в порядке продвижения по службе, точная дата вступления в последнюю должность и ее название.

Деловые качества аттестуемого: сроки выполнения заданий, качество выполняемых работ, работоспособность, умение планировать работу, умение перерабатывать информацию, способность контролировать ход дел, соблюдение дисциплины и порядка, рационализаторские предложения, работа по повышению квалификации и т.п.

Участие в общественной работе – конкретно.

Недостатки в работе (нарушения плановой, производственной, технологической, трудовой дисциплины).

Морально-нравственные качества. Свойства характера, умение работать с людьми, лидерские способности. Отрицательные качества, которые необходимо корректировать.

Рекомендации о повышении (понижении) в должности, квалификационной категории, о повышении (понижении) должностного оклада в пределах максимальных и минимальных размеров по службе и соответствующей должности, об изменении или отмене надбавок к должностным окладам, в необходимых случаях – об освобождении от занимаемой должности.

Начальник подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Председатель профсоюза \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Ознакомлен(а) \_\_\_\_\_  
(подпись аттестуемого) (расшифровка)

**Приложение 6****Оценочный лист экспертов**

Наименование этапа и критерии оценки	Комментарии	Оценка	
		Команда «Аттестационная комиссия»	Команда «Подразделение»
Этап 1. Подготовительный			
Этап 2. Оценка работника и его трудовой деятельности			
Этап 3. Проведение аттестации			
Этап 4. Принятие решений и оформление документов			
Общая оценка			

**Приложение 7****Примеры инцидентов в организации**

1. Опоздания и ненадлежащее исполнение обязанностей сотрудником.
2. Вариант «выдавливания» сотрудницы из коллектива другой сотрудницей, работающей с первой в паре.
3. Сотрудница могла выполнять свои обязанности, но не склонна была работать в согласии с коллегами, «отбывая» работу от и до положенного времени и не утруждая себя переработкой в случае «аврала». Такой стиль сказывался и на командном духе, ухудшал морально-психологический климат в коллективе: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, качество работы отдела стало ухудшаться.
4. Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.
5. Подчиненный игнорирует советы и указания руководителя, делает все по-своему, не обращает внимания на замечания, не исправляя того, на что ему указывает руководитель.
6. Вы – руководитель подразделения. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то

оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

7. Сотрудник подразделения пришел работать в организацию после окончания профильного вуза. В коллективе ему помогали. Через 3 года он успешно освоил профессиональные функции и был приглашен организацией-партнером на работу по договору возмездного оказания услуг. Службой безопасности было зафиксировано: работник выполнял поручения по указанному договору для сторонней организации во время основной работы на своем рабочем месте. Это тормозило основную работу, не позволяло ему успешно справляться со своими обязанностями на своем рабочем месте у основного работодателя.

8. Сотрудник подразделения успешно работал в организации. В то время, когда его считали опытным работником, допустил дважды незначительные ошибки в деятельности на рабочем месте, что потребовало со стороны непосредственного руководителя подразделения дополнительного контроля и помощи в решении возникших проблем с клиентами организации.

9. Сотрудник добросовестно исполняет свои обязанности, но допускает острую критику в адрес руководителя и коллег подразделения.

10. В организации разработан и введен стандарт внешнего вида и корпоративного стиля одежды сотрудников. Данный стандарт устанавливает требования к внешнему виду и корпоративному стилю одежды сотрудников. В Вашем подразделении работает сотрудник – завзятый трудоголик, чей опыт и знания являются ценностью организации. Но соблюдать дресс-код он не торопится. С одной стороны – потенциальная ценность этого человека для организации, с другой – нарушение внутренних регламентов. Узнав об аттестации, сотрудник тщательно оделся, хотя его гардероб не отличался большим выбором.

11. В Вашем подразделении работает сотрудник с высокой мотивацией достижения. Укажите все плюсы и минусы работы данного сотрудника в коллективе, его возможные перспективы и варианты работы с ним.

12. Рядовой сотрудник организации выходит с новой программой развития организации. Для увеличения прибыли и количества рабочих мест компании необходимо расширение зоны деятельности. Предложена программа по внедрению нового вида предоставления услуг: абонентское обслуживание 1С. Для осуществления проекта компания располагает необходимыми финансовыми средствами, клиентской базой и лицензированными специалистами. По прогнозам, реализация программы и налаживание стабильного функционирования абонентского обслуживания 1С займет не более 1.5 месяца и, возможно, потребует дополнительного набора персонала.

## Литература

*Алавердов А.Р.* Управление персоналом: учебное пособие. М: Маркет ДС, 2008.

*Вучкович-Стадник А.А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2010.

# Scenario of business game «Certification of the personnel of the organization»

**Tatyana I. LEZHENKINA**

*Ph.D., Moscow University of Industry and finance «Sinergiya», Moscow, Russia, Ltmps@mail.ru*

## **Abstract**

Business game «Certification of personnel of the organization» develops the skills needed in the process of certification of the personnel subsystem, and promotes the development of management capacity of the participants. The game demonstrates the stages of preparation, conduct and decision on certification of personnel, as well as role-playing aspect and the interpersonal interaction between participants. The game involves an organizer of the team «Attestation Commission,» several teams «units», a team of expert games. The game consists of 4 stages: 1) Preparatory, 2) Evaluation of the employee and his work, 3) Attestation, 4) Decision-making and execution of documents. In the preparatory phase the participants get an explanation of goals and objectives of the business game, the wording of the game rules of the, split split into teams, determine the scope of the organization and composition of teams. At stage two teams are assessing employees 'units' and their preparation for certification. In Phase 3 Certification Commission meets to form the preliminary findings and recommendations for certification of workers. In step 4, «Evaluation Committee» discusses and decides on the Appraise each candidate separately. In conclusion: Certification Commission announces the general decision of the commission for each certified employee, a team of experts analyzes the work of teams at each stage, the organizer and the Parties shall discuss the results of the game.

**Keywords:** personnel certification; personnel assessment.