###### **Оглавление**

##### Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2

1. Теоретическая часть

**1. Определение понятия «игра», ее основные компоненты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3**

**2. Общая типология деловых игр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4**

**3. Важнейшие виды деловых игр, используемых в управлении персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6**

### **4. Методы подбора персонала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_11**

**5. Особенности деловой игры, как метода в управлении персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_11**

**6. Функции деловых игр в управлении персоналом** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**12**

1. Практическая часть

**1. Цели исследования\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13**

**2. Гипотеза\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13**

**3. Методы исследования\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_14**

**4. Анализ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_14**

**5. Выводы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_16**

**6. Рекомендации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_17**

##### Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_19

**Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20**

**Приложения**

##### Введение

Обеспечение предприятий разных форм собственности кадрами рабочих и специалистов является одной из основных обязанностей отделов кадров или службы персонала. Несколько лет назад (в начале и середине 90-х годов прошлого века) эта проблема перед кадровиками практически не стояла, нужно было решать другую - куда девать сокращаемых с производства людей? Эти времена прошли. Сегодня повсеместно в СМИ, Интернет, на радио и телевидении можно встретить рекламу "требуются".

На данном этапе развития экономики, уже не для кого не секрет, что люди – это важнейший ресурс организации, что привлечение квалифицированных сотрудников во многом обеспечивает успех компании на рынке, поэтому все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы подбора новых работников, отвечающих современным требованиям. Однако при организации системы подбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем. Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

1. Отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и подбора персонала

2. Не установлены четкие критерии для подбора разных категорий работников

3. Не разработаны процедуры подбора новых работников

4. Используемые методы подбора нуждаются в совершенствовании и дополнении

5. Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и подбора кадров

6. Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и подбора персонала

7. Недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся подбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему поиска и отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Известно, что ошибки при подборе новых работников могут приводить к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий характеристиками, необходимыми для успешного выполнения работы по специальности, имеет склонность к принятию ошибочных решений, что приводит к некачественному выполнению обязанностей, конфликтам и т.п. Плохо организованный подбор персонала может привести также к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат в подразделениях компании, низкой трудовой и исполнительской дисциплине.

Соответственно, выбор эффективной системы подбора персонала имеет для компании важнейшее значение. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Крайне важно отметить, что метод подбора должен соответствовать задачам подбора, т.е. применение одной стандартизированной методики подбора (например, интервью) не решит проблемы компании.

В данной работе, нам бы хотелось рассмотреть один из достаточно новых, но, при правильной организации, очень эффективных методов подбора персонала. Этим методом является деловая игра, которая относится к групповым методам подбора. «Групповые методы отбора применяют тогда, когда есть возможность собрать ряд кандидатов вместе, и специалист, занимающийся подбором, оценивает их достоинства и недостатки в процессе использования групповых оценочных процедур. Использование групповых методов при отборе предполагает наличие четких критериев и способов выявления с их помощью таких показателей, которые позволяют определять преимущества одних кандидатов перед другими» [2].

# Теоретическая часть

*1.Определение понятия «игра», ее основные компоненты.*

Определяемое в общей форме понятие – игра представляет собой разновидность непродуктивной деятельности, главным мотивом которой является не ее результат, а сам процесс. Игра – это совокупность осмысленных действий, объединенных единством мотива. Она является выражением определенного отношения личности к окружающей действительности. У животных она связана с основными формами инстинктивной деятельности, посредством которых поддерживается их существование; у человека игра – «дитя труда» (В. Вундт). Игра человека – порождение деятельности, посредством которой человек преобразует действительность и изменяет мир. Суть человеческой игры в способности, отображая, преображать действительность [3].

В конце девятнадцатого – начале двадцатого века появились первые систематизированные теории игровой деятельности. Наиболее распространенными являются следующие из них: К. Кросс считал, что игра является бессознательной подготовкой молодого организма к жизни. Источником игры являются инстинкты, т.е. биологические механизмы. Они одинаково действуют как у животного, так и у человека. Эти биологизаторские представления нашли отражение и в других теориях. Так, К. Шиллер и Г. Спенсер объясняли игру простой тратой избытка энергии, накапливаемой ребенком. Она не расходуется на труд и поэтому выражается в игровых действиях. Согласно Шиллеру, игра – это скорее наслаждение, эстетическая деятельность. Для Спенсера различие между игрой и эстетической деятельностью лишь в том, что в игре находят выражение низшие способности, в то время как в эстетической деятельности – высшие. К. Бюлер, подчеркивая увлеченность, с которой играют дети, утверждал, что смысл игры заключается в удовольствии, которое она доставляет ребенку. Но при этом не раскрывалась причина, которая вызывает у детей это чувство радости от игры. З. Фрейд полагал, что игра – это способ выражения общественных запретов. В игре отражаются подсознательные влечения. Некоторые ученые рассматривают игру как отдых. Не всеми учеными признается также значение игры. Так, М. Монтессори говорила о бессмысленности игры и о том, что ее надо искоренять. Приведенные взгляды преимущественно отражают биологизаторские позиции их авторов и, кроме того, в них систематически не изложены теории игры. Ближе всего к пониманию возникновения игры подошел В. Вундт; он игру включал не только в биологический аспект, но и в социально-исторический.

Принципиально по-другому подходят к игре отечественные педагоги и психологи. Игру они рассматривают как человеческую деятельность. Она есть средство познания ребенком действительности (К.Д. Ушинский, П.Ф. Лесгафт, Д.С. Эльконин, А.А. Люблинская). Эльконин дал анализ развернутой формы игровой деятельности детей. Он подчеркивал социальную природу ролевой игры. Им была выделена единица игры – роль и связанные с ней действия по ее реализации – «в ней в нерасторжимом единстве представлены аффективно-мотивационная и операционно-техническая стороны деятельности». Содержанием развернутой, развитой формы ролевой игры выступает не предмет и его употребление или изменение человеком, а отношения между людьми, осуществляемые через действия с предметами. Не человек – предмет, а человек – человек. Эльконин подчеркивает, что «так как воссоздание, а тем самым и освоение этих отношений происходят через роль и органически связанные с ней действия и есть единица игры» [6].

Так как в реальной действительности конкретная деятельность людей и их отношения весьма разнообразны, то и сюжеты игр чрезвычайно многообразны и изменчивы. В игре необходимо различать сюжет и содержание. Сюжет игры – та область действительности, которая воспроизводится в игре. Содержание игры – то, что воспроизводится в качестве центрального, характерного момента деятельности и отношений между взрослыми в их трудовой и общественной жизни. В содержании игры выражено более или менее глубокое отражение реальной действительности. Оно может отражать лишь внешнюю сторону человеческой деятельности – только то, с чем действует человек, или его отношения к своей деятельности и другим людям, или, наконец, общественный смысл человеческого труда.

Особая чувствительность игры к сфере человеческой деятельности и отношениям между людьми свидетельствует о том, что игра не только черпает свои сюжеты из жизни, окружающей нас, но и что она социальная по своему внутреннему содержанию и происхождению и не может быть биологическим явлением по своей природе. Игра – это уникальный, свойственный не только человеку, но и высшим животным механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта. Применительно к обществу в игре осваивается опыт практический (овладение способами решения жизненных задач) и этический (усвоение образцов, правил и норм поведения в различных ситуациях). В игре актуализируется, находит свое поведенческое проявление активная позиция ее участников.

Итак, игра как метод построения учебного процесса в целях освоения социальной реальности включает следующие компоненты:

1. игровые роли и их принятие,
2. построенные по определенным правилам игровые действия
3. моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения (технология игры).

Ведущим компонентом игры выступает **роль и ее принятие**. Роль представляет собой комплекс социальных требований, ожиданий, предъявляемых обществом, окружающими к данному человеку, его поведению. Исполнение роли предполагает точное воспроизведение деятельности человека во внешнем плане. Принятие роли осуществляется на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях. Оно реализуется через присвоение внешних черт и норм поведения. А также задач, присущих роли, ее исполнению.

**Игровые действия** определяются целевым аспектом игры. Они могут задаваться по-разному: сценарием, ведущими (режиссерами, или фасилитаторами) игры, нормативными документами или же формируются самими игроками в соответствии с их собственным видением ситуации и поставленными перед ними целями.

Ролевые цели предписываются игрокам условиями игры. Цели отдельных участников игры могут отличаться от общей цели группы или коллектива (например, обучение, апробирование определенных способов действий, релаксация, досуг и т.п.).

**Моделирование** в игре – это создание макетов, замещающих объекты реальной ситуации, а также манипулирование ими с целью замены реального экспериментирования искусственно сконструированными поведенческими образцами. Модель игры реализуется, приводится в действие с помощью ее правил. Правила отражают соотношение всех компонентов игры. Они могут быть перенесены в игру из социального контекста, в котором развертывается игровой процесс, взяты из реальной жизни или же придуманы.

Все эти характеристики также применимы и к деловым играм, которые являются бизнес-ориентированной моделью игры.

## 2.Общая типология деловых игр

Многообразные деловые игры можно систематизировать по ряду признаков. Важнейшие из них: целевое назначение деловой игры, широта тематических рамок, имитируемые области управления, степень свободы решений, уровень неопределенности решений, характер коммуникации между участниками, степень открытости игры, комплексность используемой модели, инструменты игры и форма ее проведения и др.

Охарактеризуем подробнее каждый из признаков данной классификации:

1. Среди деловых игр, используемых в управлении персоналом, да и в управлении в целом, в зависимости от их **функций и целевого назначения различают**:

* обучающие (в том числе тренинговые) деловые игры. Они имеют наиболее широкое распространение и служат для подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и других, в первую очередь высококвалифицированных сотрудников;
* деловые игры для решения практических задач (например, нахождения оптимальных решений при реорганизации отдела). Они применяются также для коллективной или индивидуальной подготовки управленческих решений с учетом многообразия влияющих на ситуацию факторов и различных вариантов решения проблемы;
* проектные деловые игры. Они выходят за рамки управления персоналом, хотя и включают этот важнейший для деятельности организации аспект. К проектным деловым играм обращаются при проектировании организационных систем (предприятий, их структурных единиц и т.п.) и их изменений. Это довольно сложный вид игр, предполагающий высокий уровень организационно-управленческой компетентности их участников;
* исследовательские деловые игры. Используются для анализа поведения отдельных сотрудников или целых коллективов в зависимости от изменения внешних или внутренних условий их деятельности (например, при изучении возможностей использования в организации различных систем оплаты труда). Исследовательские деловые игры моделируют конкретные организационные ситуации в режиме «что будет если..?». Это позволяет прогнозировать различные варианты изменений организационных ситуаций.

2. **Широта тематических рамок** отражает масштабы и сложность решаемых в процессе деловой игры задач.

* Комплексная деловая игра предусматривает отработку методов решения сложной задачи в единстве ее важнейших аспектов. Это, например, имитация деятельности руководителя по разрешению производственного конфликта с заданными параметрами.
* Частная деловая игра служит решению одной, определенной задачи, например, игра по изучению и сравнению эффективности коллективной и индивидуальной деятельности членов группы.

3. **Степень свободы решений и действий участников игры** может быть различной.

* Если игра допускает лишь ограниченный, заранее заданный спектр возможных решений и соответствующих поведенческих альтернатив (действий), то она считается жесткой. В жестких играх содержание каждого шага игрока строго фиксируется в соответствии с формальной моделью имитируемых процессов. Принятие решений в них сводится к выбору одной из предложенных альтернатив, причем все основные действия осуществляются в строго определенные промежутки времени.
* И напротив, если игроки на базе соблюдения общих условий игры действуют свободно, их решения не регламентированы установленным набором альтернатив, то игра является мягкой. В мягких играх действия участников ограничиваются лишь общим сценарием развертывания событий, в рамках которого игроки сами определяют последовательность своих действий. Имеются и промежуточные (полужесткие) типы игр.

4. В зависимости от **степени неопределенности ситуации** деловые игры подразделяются на детерминированные и вероятностные.

* Для детерминированных характерна определенность ситуации, заданность ее основных параметров, что позволяет игрокам принимать однозначно правильные или неправильные решения.
* Вероятностные же отличает неясность ситуации, изменчивость ее многих параметров, что обусловливает возможность лишь вероятностных оценок ситуации и принятия решений с определенной степенью риска.

5. **Характер коммуникаций** участников игры отражает зависимость или независимость действий ее участников друг от друга и выступает одним из важнейших показателей ее динамизма.

* В интерактивных играх такая зависимость имеет место. Игры этого типа необходимы для имитации отношений конкуренции (например, при моделировании маркетинговой деятельности по привлечению в организацию наиболее одаренных выпускников знаменитого университета).
* Если же в процессе игры ее участники действуют самостоятельно, принимают решения независимо от других, то игра является неинтерактивной.
* Некоторые игры (например, отечественная деловая игра СИПРОМЕК) могут иметь два режима проведения: тренировочный, предусматривающий независимое поведение игроков, и рабочий, основанный на конкурентном взаимодействии участников.

6. **Области применения** характеризуют сферу, в которой используется игра, с точки зрения функционального подхода.

* Общие деловые игры моделируют деятельность всей организационной единицы в определенной ситуации, которая может изменяться.
* Функциональные игры служат обработке действий по выполнению определенной функции организации (например, функции службы персонала по освобождению сотрудников – игра, имитирующая изучение возможностей использования сокращаемых работников на других видах работ, оказание им помощи в трудоустройстве, проведение разъяснительной беседы и т.п.)

7. **Открытость** деловой игры характеризует наличие и формы контактов между ее участниками.

* Открытая игра либо разрешает контакты между ее участниками, либо предполагает коллективное выполнение задачи (например, игра «Полет на Луну» или игры, использующие метод «Мозговая атака»).
* Закрытая же игра запрещает такого рода контакты.

8. В зависимости от используемых **средств, инструментов** деловые игры подразделяются на ручные и компьютерные.

* Ручные игры обычно включают игры, несложные с точки зрения их условий и параметров.
* Игры, предусматривающие сложный аппарат моделирования организационных процессов, обычно предполагают использование компьютеров, прогрессивных мультимедийных инструментов и программных продуктов. К компьютерным играм относиться подавляющее большинство проектных деловых игр, а также многие обучающие и исследовательские игры.

9. По **форме**, или **регламенту**, **проведения** деловые игры делятся на очные и заочные.

Их вышеназванные характеристики едва ли нуждаются в дополнительных комментариях. В России в последние годы в связи с развитием дистантного обучения и распространением сети Интернет значительно расширяются возможности обращения к заочным деловым играм с использованием компьютерных технологий.

Независимо от типологии деловые игры имею ряд общих особенностей, отличающих их от других методов оценки и работы с персоналом.

3.Важнейшие виды деловых игр, используемых в управлении персоналом.

Рассмотренная выше общая классификация деловых игр основывается главным образом на их формальных признаках и не является исчерпывающей. В зависимости от содержательной конструкции и целей игр наиболее широко используемых в управлении персоналом, можно выделить:

* Ролевые игры
* Групподинамические упражнения
* Плановые игры
* Групповые дискуссии
* Метод конкретной ситуации.

Остановимся подробнее на каждой из них.

**Ролевая игра** – это метод, при котором участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли, используемые в играх этого типа, могут быть самые различные: начальника, руководителя проекта, специалиста, сотрудника, преподавателя и т.д.

Современная ролевая игра отличается от классической психодрамы Морено главным образом лишь более значительным влиянием ее участников на организацию игры. Обучаемые имеют возможность самостоятельно предложить наиболее значимые для них темы (например, тему «Как я лучше могу представить своему начальнику предложение по изменению графика моего рабочего дня»). Тот, кто предложил для проигрывания тему, часто играет главную роль и подбирает напарника (например, для проработки ролей начальника и подчиненного). Остальные члены группы наблюдают за ходом игры и анализируют поведение актеров. В определенные моменты игры (главным образом при выборе и отработке оптимальных вариантов ролевого поведения) они могут вмешиваться в ее процесс и, замещая одного из основных игроков, проигрываться свой, альтернативный в данной роли образ действий. Это называется дублированием актеров.

Типичными техниками ролевых игр являются:

* Самостоятельное (в пределах темы) конструирование ситуации;
* Определение участниками общего количества ролей и их персональное распределение;
* Обмен ролями в ходе игры;
* Использование дублирования при отработке ролей;
* Анализ игры после завершения ее непосредственного процесса.

Для преодоления скованности участников, облегчения их вживания в роль и естественности их поведения желательна минимизация вмешательства руководителя в процесс игры. Функции руководителя сводятся главным образом к ознакомлению участников с условиями, целями и техниками игры, обеспечению ее нормального протекания, общему контролю за ее процессом и оказанию в случае необходимости методической помощи в достижении игровых целей, а также к общему подведению итогов, включающему, если это целесообразно, индивидуальные советы и рекомендации ее участникам. Ролевые игры полезны не только непосредственным участникам – актерам, но и участникам-зрителям, особенно если группа гомогенна, т.е. состоит из людей, примерно одинаковых по статусу, опыту и кругу профессиональных интересов.

На предприятиях ролевые игры наиболее часто используются для обучения руководителей правильному ведению собеседования, распределению заданий, обеспечению поддержки сотрудниками коллективного задания, руководству командой и т.д. С их помощью сотрудники повышают свои знания и умения в области принятия самостоятельных решений, своевременного просчитывания их последствий, развития делового общения и т.п. Ролевые игры особенно эффективны при карьерном обучении, когда сотрудник проигрывает комплекс функций, вытекающих из его будущих должностных обязанностей.

Базирование ролевых игр на повседневных, личностно значимых ситуациях обеспечивает высокую ангажированность, вовлеченность их участников. Это в свою очередь облегчает личностное принятие вырабатываемых образцов поведения, идентификацию решений и рекомендаций, перенос отработанных в игре образцов поведения в повседневные практические отношения.

Ролевые игры тесно связаны с **групподинамическими упражнениями**. Между этими двумя методами оценки и обучения персонала часто не проводят различий, хотя специалисты их видят в:

* Продолжительности и содержательном богатстве. При ролевых играх проигрываются заранее четко определенные отдельные эпизоды, фрагменты действий или поведения, в то время как групподинамические упражнения предполагают достаточно длительные самостоятельные спонтанные действия участников в условиях заданной ситуации, которая в ходе игры может меняться в результате действий игроков
* Различной степени включенности участников в ситуацию. В ролевых играх актеры действуют по принципу «как если бы», т.е. для них характерны довольно слабая степень вживаемости актеров в роль и их преимущественно рационально определяемые должные действия (а не спонтанные эмоционально окрашенные реакции). Групподинамические упражнения, напротив, строятся по принципу «здесь и сейчас», т.е. игроки вживаются в ситуацию и действуют исходя из нее;
* Приоритетных целях. Ролевые игры разыгрываются перед зрителями, которые наблюдают и анализируют поведение игроков и извлекают из этого уроки совместно с актерами. Главная цель групподинамических упражнений – приобретение их участниками и группой в целом соответствующего опыта решения задач и коллективного взаимодействия. Иными словами, ролевые игры больше ориентированы на обучение как их участников-исполнителей. Так и зрителей, а групподинамические упражнения – на тренинг их участников.

Хотя отмеченные выше различия ролевых игр и групподинамических упражнений существуют реально, они очень относительны и на практике трудноуловимы в силу того, например, что актеры ролевой игры очень часто достаточно сильно вживаются в свою роль и приобретают соответствующий опыт (как это имеет место в групподинамических упражнениях). Оба этих метода - как игры, так и упражнения – характеризуют структурированные групповые ситуации. Последнее понятие распространяется также на плановую игру.

**Плановая игра** – это последовательное, часто поэтапное проигрывание и проработка (анализ и осмысление) единичных типичных динамических, изменяющихся ситуаций, на основе которых делаются общие выводы по решению комплексной организационной проблемы. Этот тип игр отличается большей приближенностью к реальным организационным ситуациям. Плановая игра моделирует комплексную проблему реального или возможного развития событий как бы в форме замедленной съемки, т.е. позволяет как бы останавливать и фиксировать определенные моменты развития ситуации, осмысливать их и находить оптимальные пути решения проблем.

Плановые игры достаточно разнообразны. Их можно классифицировать по применению:

* Универсальные
* Специальные
* Отраслевые

Содержанию:

* Функциональные
* Интеграционные

Влиянию:

* Стохастические
* Детерминистские

Виду участников:

* Индивидуальные
* Групповые

Отношению игроков:

* Соло-
* Параллельные
* Конкурентные

Подсчету результатов:

* Ручные
* Компьютерные

Исходный пункт плановой игры – сложная организационная проблема. Суть этой проблемы, а также цели и образ действий групп-участников обычно задаются в письменной форме. Плановые игры отличаются сложностью и сравнительно большим числом участников – их минимальное количество обычно составляет 20-30 человек, которые делятся на несколько групп.

Игра состоит из нескольких временных блоков, каждый из которых длится примерно два часа. В день проигрывается 2-4 блока. Всего их в средней по продолжительности игре 9-12, т.е. игра рассчитана на 3-4 дня.

Игра начинается на основе полученных ее участниками документов, характеризующих ситуацию, задачи группы, цели и общий характер действий других групп. Последующие решения участников плановой игры непосредственно влияют на ее процесс. В итоге игра развивается как результат действий, реакций на них и взаимодействий всех ее участников. Общее руководство игрой и помощь ее участникам осуществляют инструкторы (модераторы). Они действуют совместно со штабом экспертов, предназначенным для решения возникающих проблем, не предусмотренных условиями игры. После завершения игровой части отдельно по каждому группе делаются оценки и подводятся итоги, затем они докладываются и анализируются на совместном совещании групп. И в завершении игры ее общие итоги подводятся на пленарном заседании, в задачу которого входит не только оценка эффективности игры и действий ее участников, но и выработка конкретных рекомендаций по практическому решению организационных проблем.

Плановые игры стараются проводить в условиях, приближенных к реальности. Впервые они получили широкое распространение в военной области, но сегодня широко используются и в менеджменте, в том числе в управлении персоналом.

Пример темы плановой игры – реорганизация предприятия с целью образования нового отдела, которому другие подразделения должны передать часть своих задач, полномочий и сотрудников. Участниками такой игры могут быть все руководители отделов, из числа которых и их помощников образуются группы представляющие все затрагиваемые подразделения: производственные отделы, коммерческое руководство, совет трудового коллектива и т.д., а также перемещаемых в результате реорганизации сотрудников. Каждая группа получает общую и специально предназначенную для нее информацию и модератора. Функции штаба экспертов выполняет коммерческое руководство. Группам дается определенное подготовительное время, по завершению которого начинается сам игровой процесс, состоящий из девяти двухчасовых временных блоков. После разборов игры в группах и их коллективного обсуждения на пленарном заседании подводятся ее общие итоги в форме каталога мероприятий по созданию нового подразделения. Участники игры совместно с руководством распределяют ответственность за детальную проработку соответствующих мероприятий и их выполнение, определяют и согласовывают формы сотрудничества.

Помимо уже рассмотренных методов, при диагностике и обучении персонала, особенно руководящих кадров, нередко используется **метод групповых дискуссий**. Он сочетает в отдельные свойства и функции тестов и деловых игр. Суть этого метода заключается в том, что многим испытуемым (например, претендентам на вакантную должность) дается одинаковое задание, которое они должны выполнить вначале индивидуально и соответственно зафиксировать. Затем испытуемые посредством группового обсуждения должны принять общее решение.

Проанализировав индивидуальные и коллективное решения, а также поведение участников дискуссии, руководитель (или группа экспертов) может оценить как индивидуальный потенциал испытуемых, так и их способности аргументировано отстаивать свою точку зрения, убеждать других в ее правильности. Участники групповой дискуссии приобретают некоторые навыки коллективного взаимодействия. Простой пример метода групповых дискуссий – деловая игра «Полет на Луну».

В последние десятилетия в управлении персоналом и в менеджменте в целом широкое распространение получил **метод (изучения) конкретной ситуации**. В нем наиболее полно воплощен ситуационный подход к управлению. Главная идея этого подхода – действия руководителя (а во многом и других сотрудников), базируясь на целях, ценностях и нормах организации, должны исходить из конкретной, реально существующей ситуации, учитывать ее важнейшие параметры и их изменения.

В деловой игре «метод конкретной ситуации» реальное положение организации отображается в форме деловой ситуации (применительно к экономике ее часто называют «бизнес-ситуация»). Деловая ситуация – это имитация, идеальное отображение реальной ситуации из жизни организации или же искусственно созданная ситуация, воссоздающая типичные проблемы, возникающие в организационной жизни. Деловая ситуация выражается в форме конкретного набора параметров, переменных, оказывающих решающее влияние на организацию в данное время. Иными словами, она представляет собой перечень релевантных (существенных для решения проблемы) данных об организации, ее окружающей среде, положении (должности) действующего лица и его задачах.

Задаваемая деловая (игровая) ситуация обычно не нуждается в подробном, детальном освещении положения дел в организации. Описание ситуации включает главным образом информацию:

* О субъекте – личности, группе или организации, занимающей центральное место в ситуации. Описание субъекта может проводиться в различных формах: в виде целей и стратегии субъекта или же в форме фактической информации о его деятельности;
* О партнерах, конкурентах и/или других действующих лицах, с которыми взаимодействует субъект ситуации;
* Об условиях, в рамках которых существует и изменяется ситуация.

Деловая ситуация должна быть близка к реальности, поскольку без этого нельзя добиться естественности действий обучаемых. Содержание производственной (деловой) ситуации может передаваться различными способами: письменно (например, в форме описания или дела), устно, а также в форме информационного сообщения – с помощью видеофильма или магнитофонной записи. Ситуация, как и деятельность реальной организации, динамична, что требует от обучаемого новых решений и действий.

Существует несколько типов конкретных ситуаций. С точки зрения результата игры они делятся на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом действий является определение и формулирование основной проблемы (иногда проблемного поля) и, главное, оценка сложности ее решения. Проблема задается обычно двумя способами:

* Во-первых, когда отсутствует информация об одном из необходимых элементов ситуации (например, о партнерах). В этом случае задача испытуемого – реконструировать недостающую информацию, соотнести ее с имеющимися сведениями и установить проблему;
* Во-вторых, когда в описании ситуации содержится неявно выраженное противоречие между ее элементами (например, когда в ситуации по укреплению коллективной мотивации руководители, стремящиеся к формирования гомогенной корпоративной культуры, используют авторитарный стиль управления, негативно влияющий на решение заданной задачи).

По источнику информации ситуации подразделяются на:

* Описывающие реальные ситуации, почерпнутые из практической работы или литературы, и
* Искусственно сконструированные в учебных целях или для проработки гипотетических проблем, которые могут возникнуть перед организацией.

С помощью метода конкретной ситуации вырабатываются умение и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Такого рода способности крайне необходимы руководителю в реальной работе, поскольку ему непрерывно приходится принимать нестандартные, вызванные изменением положения дел решения. Метод конкретной ситуации развивает у студентов или уже состоявшихся руководителей широту и гибкость мышления, помогает научить их умению рационально использовать информацию, самостоятельно анализировать факты, чувствовать ситуацию и оценивать ее, критически рассматривать различные точки зрения, обсуждать их и защищать собственную позицию, быть готовыми к применению различных средств и методов, находить оптимальные решения в условиях неопределенности.

### 4.Методы подбора персонала

Обычно при отборе персонала используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие этапы и методы:

* предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в его резюме)
* сбор информации о кандидате (от других людей)
* личностные опросники
* тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.
* групповые методы отбора
* экспертные оценки
* собеседование/интервью

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию. С точки зрения полноты информации деловые игры представляются одним из наиболее интересных методов отбора и оценки потенциальных работников.

## 5.Особенности деловой игры, как метода в управлении персоналом

Деловые игры выполняют функцию выявления и оценки (в том числе измерения) с помощью определенных испытаний индивидуальных качеств личности, ее знаний, умений, характерных черт и образцов поведения. Рассмотрим отличия деловых игр от иных методов подбора персонала (например, тестов), которые, правда, нередко относительны и допускают исключения:

1. Игра – это поведенческая коммуникация. Если тесты чаще всего предполагают ответы на вопросы или абстрактное, умственное решение задачи, то игра основывается на определенном поведении, действиях.

2. Игра – это обычно взаимодействие двух или более субъектов, т.е. коллективное, групповое взаимодействие. Некоторое исключение составляют неинтерактивные игры, которые не предусматривают зависимости отдельного игрока от поведения других ее участников. Однако и в этом случае, например, при ролевой игре, подразумевается наличие оппонента или компаньона. В компьютерных играх действия компаньона представляет соответствующая программа.

3. Игра отличается сложностью и взаимозависимостью решаемых задач. Если тесты (за исключением проективных) обычно состоят из довольно простых заданий, носящих фрагментарный характер, то игра по сравнению с тестами по своей конструкции охватывает комплекс взаимосвязанных действий, в котором предыдущие решения во многом детерминируют последующие.

4. Игра предполагает имитацию реальной ситуации, для которой свойственна динамичность, изменчивость. Это позволяет выявить ряд таких поведенческих черт работника, которые почти невозможно установить с помощью, например, тестов.

5. Игра многофункциональна. Наряду с функцией диагностики (оценки и измерения) качеств и поведенческих черт работника, она может выполнять функции обучения, тренинга и воспитания ее участников, а также решения исследовательских задач.

6. Оценка эффективности игры непосредственно зависит, прежде всего, от процесса ее протекания, в то время как, например, тест оценивается по результатам его выполнения.

Как уже отмечалось, эти отличия не абсолютны, некоторые из них допускают исключения. Так, в зависимости от приоритета целей пользователя одна и та же методика (например, ролевая игра, выявляющая и развивающая коммуникативные качества) может рассматриваться с функциональной точки зрения либо как ситуативный тест, либо как обучающая игра.

#### 6.Функции деловых игр в управлении персоналом

В управлении персоналом деловая игра используется для подбора кадров и одновременно с этим, для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений. Она позволяет успешно решать следующие задачи:

* Определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;
* Повышать интерес участников к учебному процессу, их вовлеченность в решение организационных задач;
* Наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;
* Изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;
* Приобрести навыки решения проблем в условиях максимально приближенных к реальной ситуации.

# Практическая часть

**Игра-конкурс «Получи профессию, а заодно и работу»**

1. *Цели исследования*

Данная игра проводилась в крупном российском холдинге, в рамках одного их подразделений этой компании.

Предыстория проведения этой игры такова: профиль компании - информационные технологии, в ее составе существует учебный центр, на базе которого проводиться обучение IT-специалистов новейшим разработкам в области программирования, системного администрирования, настройки и сопровождения программного обеспечения. Обучение проводят специалисты-инструктора, которые помимо отличных технических знаний должны обладать хорошими коммуникативными и презентационными навыками. По ряду причин найти готовых специалистов такого рода представляется достаточно сложной задачей.

Было решено отобрать на конкурсной основе группу студентов последних курсов из десятка лучших технических ВУЗов, интересующихся информационными технологиями и обладающих искомыми личностными характеристиками, бесплатно обучить их по программам учебного центра и, отобрав наиболее способных из них – сделать им предложения о работе в УЦ.

Была намечена рекламная кампания этого мероприятия, разработан макет объявления, которое поместили в выбранных ВУЗах, размещена информация в Интернете, определены сроки регистрации для участия в конкурсе.

Конкурс состоял из трех основных блоков:

* предварительный отбор участников из списка зарегистрировавшихся, который проводился в основном по формальным критериям (знание технического английского языка, курс - предпочтительно последние, месторасположение ВУЗа – кандидаты из других городов оценивались более жестко)
* игра-конкурс, которая была призвана выявить психологическое соответствие кандидата будущей профессии (на ней мы и остановимся подробнее)
* техническое собеседование, которое проводилось действующими инструкторами и выявляло начальный технический уровень кандидатов и их предпочтения в области IT.

С психологической точки зрения интересно остановиться подробнее на втором и основном этапе конкурса – игре. Цели данного этапа – оптимизировать процесс подбора кандидатов (за минимальное количество времени отсмотреть максимальное количество претендентов), выявить и оценить презентационные навыки и навыки группового взаимодействия (что сделать при проведении обычного собеседования представляется проблематичным), дать возможность участникам попробовать себя в игровой форме в роли инструктора (и соответственно оценить для себя возможность работы в этой профессии).

1. *Гипотеза*

При нехватке на рынке труда необходимых специалистов, компании бывает выгоднее обучить молодого сотрудника, обладающего необходимыми личностными характеристиками, нежели искать готового – затрачивая на поиск значительные человеческие и временные ресурсы, при этом не каждый имеющий нужные технические знания и опыт специалист подходит компании с психологической точки зрения – он может быть недостаточно лоялен, не соответствовать духу компании или обладать качествами, обладать высокой конфликтностью и т.д. Для вакансий, которые предполагают тесное взаимодействие с клиентами набор необходимых качеств достаточно велик – это и коммуникабельность, и хорошие презентационные навыки, и доброжелательность, и гибкость, и незаурядные лидерские качества. В то же время категорически недопустимыми являются склонность к демагогии, конфликтность, замкнутость. А если учесть, что при всех вышеописанных личностных качествах, кандидат должен обладать и достаточно большим объемом специфических технических знаний, становится понятным что стандартная технология поиска и обычное интервьюирование малопроизводительны и недостаточно эффективны, т.к. в процессе интервью сложно оценить навыки группового взаимодействия, умение держать аудиторию, гибкость и т.п. Руководство УЦ столкнулось с подобной проблемой, в связи с чем и решено было разработать методику подбора молодых специалистов, обязательно обладающих высоким потенциалом, но возможно не обладающих нужными техническими знаниями.

Таким образом – в случае подбора технических специалистов, профессионально необходимыми для которых являются хорошие коммуникативные, лидерские и презентационные навыки, эффективным является метод подбора, при котором можно выявить и оценить деловые качества и навыки группового взаимодействия, а таким потребностям отвечает деловая игра, или игра-конкурс, как в нашем случае.

Гипотезой в данной работе является тезис – что с помощью деловой игры можно эффективно подобрать персонал, важными качествами которого являются навыки презентации и коммуникации, с минимальными временными затратами.

1. *Методы исследования*

В процессе всего конкурса использовался метод наблюдения. Наблюдателями или экспертами выступали руководители УЦ (три человека) и менеджеры по персоналу компании (четыре человека). Практически во всех упражнениях участники разбивались на четыре команды. За каждой командой был закреплен один наблюдающий, а остальные три эксперта переходили от группы к группе и оценивали лишь отдельных участников. Все результаты наблюдений фиксировались в специальных бланках оценки, разработанных специально под каждое из заданий. После окончания игры заполненные бланки собирались, данные консолидировались и обрабатывались математически – по каждому человеку составлялась таблица качеств, складывались оценки всех экспертов по каждому критерию и эта сумма делилась на количество оценок – таким образом полученное среднее арифметическое являлось конечной оценкой этого качества для данного человека.

Кроме того, использовался анализ документов – как тех, которые принесли с собой участники – одно из требований участия в конкурсе было написать эссе «Три плюса и три минуса в работе преподавателя», оценивались грамотность, умение доходчиво донести мысль до оппонентов, оригинальность и содержательность, так и тех, которые они создали в процессе игры, например, результаты перевода английского теста оценивались как формально – сколько процентов перевел участник, так и с точки зрения качества перевода, его читабельности.

1. *Анализ*

Первоначально вместе с руководством УЦ были выработаны некие критерии, которым должны были соответствовать участники, чтобы претендовать на работу в должности тренеров. Которые для удобства были объединены в три группы – интеллект, личностные качества, коммуникабельность. Необходимыми были признаны коммуникативные способности и презентационные навыки, а также такие характеристики интеллектуальной сферы, как аналитическое мышление (для обобщения и интеграции знаний), обучаемость, внимательность, память. Кроме того, были выделены необходимые непосредственно для компании качества, такие как ответственность и лояльность. Оценивать было решено по пятибалльной шкале, где 1 – принимается за низкое развитие качества, 2 – ниже среднего, 3 – среднее, 4 – выше среднего и 5 – высокая выраженность качества. Кроме того, были выделены два качества, которыми категорически не должны обладать специалисты, работающие с людьми, а тем более тренеры, это – конфликтность и склонность к демагогии.

Вот окончательная таблица критериев.

Наиболее значимые критерии выделены жирным шрифтом, а пункты 23, 24 являются строго недопустимыми.

**НАБОР КРИТЕРИЕВ ОТБОРА ИНСТРУКТОРОВ**

**Для конкурса «Получи профессию, а заодно и работу»**

Все критерии оцениваются по 5-бальной шкале

5 – высокий (ое, ая)

4 – выше среднего

3 – средний

2 – ниже среднего

1 - низкий

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Критерий** |
|  | ***Коммуникабельность*** |
|  | Умение говорить |
|  | **Умение слушать** |
|  | Способность к сопереживанию, доброжелательность (эмпатия) |
|  | Адекватность реакций (синтонность) |
|  | **Умение использовать пространство и предметы** |
|  | Умение использовать жесты |
|  | Чувство юмора |
|  | Внешний вид |
|  | Командность |
|  | **Лидерство (умение держать аудиторию и вести за собой группу)** |
|  | ***Интеллект*** |
|  | **Аналитическое мышление** |
|  | **Обучаемость** |
|  | **Внимательность** |
|  | **Память** |
|  | **Гибкость (умение находить выходы из нестандартных ситуаций и умение подстраиваться к собеседникам)** |
|  | Эрудиция, кругозор |
|  | Скорость реакции |
|  | Знание области ИТ |
|  | **Знание английского языка** |
|  | **Личностные качества** |
|  | Умение следить за временем (пунктуальность) |
|  | **Стрессоустойчивость** |
|  | **Лояльность** |
|  | *Конфликтность* |
|  | *Склонность к демагогии* |
|  | **Ответственность** |
|  | Правдивость |

После того, как список критериев был утвержден, началась разработка сценария деловой игры, каждый из модулей которой был призван наглядно отразить одно или несколько качеств из списка. Параллельно разрабатывалась и процедура оценки каждого из заданий, входящих в игру.

В результате в сценарий вошло три упражнения на презентационные навыки («Знакомство», «Кельтское колесо» и «Новый курс Сетевой Академии»). В процессе знакомства участникам предлагалось коротко рассказать о себе и назвать три плюса и три минуса в работе преподавателя, на их взгляд – оценивались в данном случае и умение ясно и лаконично выражать свои мысли, и стрессоустойчивость, и способность заинтересовать аудиторию, и чувство юмора. На этом этапе каждый эксперт ставил в своем бланке оценки этих качеств – напротив каждого участника, а также вписывал комментарии в специальную графу (если требовалось). В процессе наблюдения было выявлено, что одни участники хорошо справляются с этим заданием – вызывая одобрение публики, а другие же испытывали затруднения при его выполнении – и вызывали у аудитории в лучшем случае скуку, в худшем же – негатив (например, участник под номером 6, вместо положенных трех минут говорил почти десять – периодически повторяясь или отклоняясь от темы задания, за что почти все эксперты поставили ему неудовлетворительную оценку в графе «склонность к демагогии»).

В задании «Кельтское колесо» и «Новый курс Сетевой Академии» будущим инструкторам нужно было разбиться на группы и устроить мини-презентацию собственной и рассказать про другие группы – таким образом, выявлялись как презентационные навыки каждого из участников, так и умение взаимодействовать в группе, умение настоять на своем и способность гибко подойти к решению поставленной проблемы, конфликтность, оценивался вклад каждого в продукт, произведенный группой. Выявлялись скрытые и явные лидеры, а также личности, явно вносящие деструктивный вклад. В «Новом курсе» также стояла задача презентовать свои услуги предполагаемым клиентам, которые не понимают предметной области и не знают, что им нужно – в этой ситуации оценивалось умение убеждать собеседника, способность почувствовать партнера и опять же навыки презентации. Важным качеством для этих заданий также была командная работа – поэтому индивидуалистов, не желающих идти на компромисс, эксперты оценивали особенно жестко.

Кроме того, в программе конкурса было два групподинамических упражнения («Печатная машинка» и «Слабое звено») – задачей этих модулей было с одной стороны расслабить участников, с другой стороны создать имитацию ситуации, когда сотрудничество обеспечивает победу, а индивидуализм – проигрыш.

На это же была направлена групповая дискуссия («Кораблекрушение»). Когда каждый сначала самостоятельно ранжировал пункты в предложенном списке, а потом должен был или убедить в таком порядке остальных игроков своей команды или пойти на компромисс – в зависимости от того насколько правильным ему казалось то, или иное решение. Здесь были видны - способность логично мыслить, умение убеждать, гибкость и лидерские качества. А также оценивался личный вклад в результат команды, активность или пассивность в процессе принятия решений.

В аналитической игре «Супертанкер», проявились навыки работы с информацией – ее анализ, умение отделить главное от второстепенного, способность взаимодействовать с членами своей команды.

Были также задания, проверяющие формальные навыки - тест на опосредованное запоминание («Пиктограммы») – по результатам которого оценивалась кратковременная, долговременная и оперативная память и письменный тест по английскому языку.

Кроме того, было завершающее упражнение («Знаки Зодиака») – задачей которого было закрепление командного духа, возникшего в процессе игры и настрой участников на позитивное отношение к конкурсу.

 На каждое упражнение был записан список критериев, которые проявлялись в процессе упражнения и составлен бланк оценки, содержащий поименный список участников и оцениваемые качества.

*5.Выводы*

Перед проведением конкурса у устроителей, несмотря на проработанную до мелочей методику проведения мероприятия были сомнения и волнения по поводу процедуры оценки заданий и участников – т.к. было не ясно, что делать, например, в случае, если мнения экспертов по поводу одного и того же участника будут сильно разниться, ведь, несмотря на четко прописанные инструкции по оценке и принятую шкалу, как точка отсчета у каждого эксперта была индивидуальна (т.к. то, что на взгляд одного, например, оценивается, как высокое развитие какого-либо качества, другой может оценить как выше среднего или даже среднее).

Однако проведенный сразу после конкурса экспресс-анализ показал, что эксперты в своем мнении были практически единодушны и в список лидеров у каждого наблюдателя попали примерно те же участники, что и у остальных. Более того, проведенный позже – более детальный анализ как бланков оценки, так и документов, полученных в процессе конкурса и вновь сформированный список лидеров, был практически таким же, как и полученный в результате экспресс-анализа.

Практически во всех упражнениях участники разбивались на четыре команды. За каждой командой был закреплен один наблюдающий, а остальные три эксперта переходили от группы к группе и оценивали лишь отдельных участников.

Далее все оценки консолидировались и выводилось среднее, по каждому качеству для каждого участника, а также фиксировалось количество оценок по каждому кандидату от всех экспертов – таким образом, были выделены лидеры, умеренно проявившие себя и отстающие.

По результатам всех упражнений была сведена таблица, исходя из которой, а также из показателей теста на память и знания английского языка для следующего этапа конкурса было отобрано 11 человек.

Ими стали участники имеющие высокие баллы по критериям «умение слушать», «умение говорить», «эмпатия», «синтонность», «умение использовать пространство и предметы», «командность», «лидерство», «аналитическое мышление», «внимательность», «гибкость», «стрессоустойчивость», «лояльность»; при этом имеющие низкие баллы по критериям «конфликтность», «склонность к демагогии».

Таким образом, главная цель игры была достигнута – были отобраны кандидаты с наилучшими показателями в отношении коммуникативных навыков и личностных качеств.

*6. Рекомендации*

При использовании деловой игры, как метода подбора персонала необходимо учитывать, что эффективность будет достигнута только в том случае, если будут подобраны именно те задания, при выполнении которых будут задействованы качества, которые мы хотим выявить и оценить. Кроме того, нужно помнить, что существует ряд специалистов, для которых этот метод малопригоден, например, предлагать деловую игру программистам или иным узкоспециализированным специалистам не имеет смысла, т.к. умение взаимодействовать в группе и коммуникабельность не являются для них профессионально важными качествами, а их профпригодность лучше оценить с помощью тестов, ориентированных на знание предметной области.

В то же время, деловая игра, как метод, очень эффективна при подборе менеджеров по продажам, специалистов по работе с клиентами и работников других специальностей, когда коммуникабельность, умение расположить к себе, презентационные навыки, гибкость и стрессоустойчивость являются профессионально важными качествами.

Для успешного проведения деловой игры необходимо уделить значительное время подготовительному этапу. Что заключается в постановке задачи (какие специалисты нужны), формировании критериев (необходимые качества этих специалистов), разработке заданий (которые будет полностью отвечать сформированным критериям), организации рабочего пространства, предварительном отборе и приглашении участников. Для предупреждения накладок и ошибок в процессе игры за каждое задание необходимо назначить ответственного от службы персонала компании, который должен предусмотреть возможные сложности и принять меры по их устранению.

Заканчивать игру необходимо заданием или разминкой, которая закрепит положительный настрой и командный дух, которые рождаются в процессе правильно организованной игры. Если есть возможность можно раздать всем участникам памятные сувениры, что обычно вызывает искреннюю радость последних и, возможно, сослужит организаторам мероприятия хорошую службу, т.к. является неплохой рекламой компании, которая заботиться о людях и подходит к процессу подбора персонала творчески.

К обработке результатов необходимо подойти со всей тщательностью, вопреки тому, что, как правило, уже сразу после игры вырисовывается картина победителей и побежденных.

Если следовать всем вышеперечисленным рекомендациям, деловая игра будет очень эффективным и интересным методом подбора персонала для компаний, которым нужны самостоятельные, в то же время командные, а самое главное – творческие сотрудники.

Заключение

В данной работе был рассмотрен один из интереснейших и эффективных методов подбора персонала. Практическое исследование, проведенное в рамках реальной организации, показало, что деловая игра может эффективно использоваться при подборе специалистов, для которых важно обладать навыками группового взаимодействия, лидерскими качествами, коммуникативными и презентационными способностями.

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и подбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Подбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми остальными задачами управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом и которая забирает все время и все силы специалистов, но не дает при этом должной отдачи.

В управлении персоналом деловая игра используется для подбора кадров и одновременно с этим, для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений. Она позволяет успешно решать следующие задачи:

* Определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;
* Повышать интерес участников к учебному процессу (или мотивировать на работу в компании, если игра используется при подборе);
* Наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;
* Изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме.

Таким образом, деловая игра является комплексным методом в управлении персоналом, позволяющим оптимизировать подбор кадров, мотивировать ее участников, дать им почувствовать себя в роли подбираемых специалистов.

В следующей работе мы планируем рассмотреть деловую игру, как метод обучения персонала. Отразив, тем самым все стороны деловой игры, как комплексного метода в работе с персоналом.

Список литературы

1. М.И. Магура, «Поиск и отбор персонала», М., 2001
2. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, «Современные персонал-технологии», М., 2001
3. В.П. Пугачев, «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом», М., 2002
4. Под ред. В.И. Задоркина, В.Ф. Склярова, «Управление персоналом», М., 1995
5. В.Я. Платов, «Деловые игры: разработка, организация, проведение», М., 1991
6. П.В. Баранов, Б.В. Сазонов, «Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности», М., 1989
7. Н.А. Литвинцева, «Психологические аспекты подбора и проверки персонала», М., 1997
8. М.В. Удальцова, «Социология управления», М., 1998
9. Справочник по управлению персоналом/ «Психологические тесты для оценки персонала», № 3, 4, М., 2003
10. Журнал прикладной психологии/ «Оценка персонала», № 3, М., 1998
11. Журнал «Управление персоналом»/ «Служба персонала: мифы и реалии», № 11, М., 2000