

Содержание ответов	Страны					
	США	Япония	ФРГ	Беларусь		
				Слушатели ВШУБ БГЭУ	Слушатели АУ при призы РБ	Сотрудники АО Свита-нок
По возможности я не хочу сравнения эффективности моей работы	11	32	12	7	0	23
Сравнение необходимо проводить, но без придания гласности его результатов	5	17	3	14	0	3
Сравнение необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты	6	12	1	10	45	24
Сравнение необходимо проводить и информировать каждого о его сильных и слабых сторонах	78	39	84	69	55	50
Итого	100	100	100	100	100	100

Практика управления персоналом показывает, что оценка сотрудников происходит наиболее успешно в тех случаях, когда методы и критерии такой оценки выбираются в зависимости от задач, ситуации и желаний руководителей по согласованию с сотрудниками. Основой успеха служит систематическая оценка персонала. Это означает оценку на основе одинаковых правил и целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки не означает ее унификацию. Она предполагает ориентацию на определенную систему методов.

Возникновение трудностей экономического роста наряду с оценкой персонала породили новые для белорусских предприятий проблемы и функций, которые придают управлению персоналом инновационный характер:

- планирование и развитие персонала
- подготовка предпринимателей и развитие предпринимательской деятельности отдельных подразделений предприятия, особенно государственного менеджмент времени и деловая активность персонала
- индивидуальное планирование карьеры сотрудников
- техника кадрового регулирования
- стратегический менеджмент персонала как концептуализация развития политики предприятия.

<http://edoc.bseu.by>

Н. П. Беляцкий, П. Ройи

ТЕХНИКА ПОДБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ — Assessment-Center

Примерно с конца 70-х годов все более распространяется новый метод оценки персонала, который получил название “Assessment-Center” и используется наиболее часто при определении путей развития, прогнозирования успеха и поведения персонала. Это скорее не новый метод, а “конгломерат методов”. В его состав входят уже известные и апробированные производственной и психологической практикой тесты.

Принципиальные соображения, которые лежат в соединении различных методов в единый комплекс, относительно просты.

Каждый метод оценки достаточно силен в своей области применения, но он имеет также и определенные ограничения использования. Несистемное и несструктурированное использование большинства оценочных инструментов, например, таких как анализ автобиографии, оценка деловых качеств, собеседование с сотрудником, привело к созданию комплексной системы методов оценки

сотрудников и ожидаемых от них результатов работы. Структура "Assessment-Center" показана на следующем рис. 1.

Участники	Как правило, 8-12 специалистов или руководителей, в случае заочной оценки — до 15-20	
Наблюдатель	На 2-4 оцениваемых 1-2 наблюдатель, как правило, из числа вышестоящих руководителей или внешних консультантов	
Продолжительность	В зависимости от области применения и цели 2-4 дня	
Составные части	Индивидуальные упражнения	Интервью (по специальности, биографии), тесты на компетентность, оценку личности, т.н. "почтовая корзина" и др. задания
	Групповые упражнения	Дискуссии, конференции, ролевые игры
Цели: поиск или подготовка специалиста	В индивидуальной и социальной областях	
	Фактор 1. Управление социальными процессами	Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность
	Фактор 2. Систематизация мышления и действий	Абстрактное и аналитическое мышление, самомотивация
	Фактор 3. Активизация	Самостоятельность
	Фактор 4. Выраженность	Устная и письменная формулировка гибкости. Убедительность

Рис. 1. Структура "Assessment-Center"

Тенденции развития возможностей отдельных элементов Ассесмент-центра показывают четыре категории оценочных факторов (см. следующий рис. 2.).

Упражнения Ассесмент-центра	Степень оценочных возможностей для отдельных факторов в перспективе			
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Составные части ассесмент-центра	Управление социальными процессами	Систематизация мышления и деятельности	Активность	Способности самовыражения
Песитуационные упражнения				
интервью на бумаге	нет	очень высокая	умеренная	редко
биографическое интервью	редко	иногда можно	иногда можно	высокая
Ситуационные упражнения				
практические примеры	умеренная	высокая	умеренная	редко
"почтовый ящик"	умеренная	высокая	высокая	редко
групповые дискуссии	высокая	высокая	высокая	высокая
конструкционные упражнения	высокая	очень высокая	очень высокая	высокая
ролевые игры	средняя	умеренная	высокая	средняя
Оценка коллег и самооценка				
Ранжирование	средне-высокая	умеренная	умеренная	умеренная
самокласификация	средне-высокая	умеренная	умеренная	умеренная

Рис. 2. Тенденции развития возможностей использования отдельных элементов Ассесмент-центра

Использование "Ассесмент-центра", как и всех других тестов, имеет свои границы. Они во многом зависят от личного убеждения руководства предприятия и желания участников тестирования.

АС принадлежит к одним из самых дорогостоящих методов выбора персонала. Таким методом пользуются прежде всего при выборе кандидатов на управленческие должности. Но эта система тестов успешно может применяться также и для оценки потенциала сотрудников, которые уже занимают должности на предприятии, если оно должно найти у себя особенно одаренных сотрудников.

Assessment — Center — это система методов (или технология) квалифицированного определения поведенческих успехов или поведенческого дефицита (компетентности управленческих отношений), когда многие наблюдатели исследуют заранее определенные требования (качества) многих оцениваемых участников.

В случае использования АС-метода речь идет чаще всего о многодневной тестовой технологии, в процессе которой проверяются или оцениваются четко определенные качества кандидатов через отдельные или групповые упражнения. Оцениваемые требования берутся из должностных обязанностей или профиля требований к должности, который называется также профессиограммой. АС-философия заключается в том, что управленческая деятельность состоит из определенных видов, которые можно определенным образом измерить через наблюдаемую деятельность менеджера и его поведение в различных ситуациях. Работа кандидата и его поведение оценивается с помощью различных упражнений. При АС-методе речь идет в общем о проверке следующих качеств-требований:

- способность принимать решения
- поведение в стрессовых ситуациях
- возможности иметь успех, отстаивать свою точку зрения
- инициативность
- творческий потенциал
- гибкость
- способность сформировать команду
- управленческая квалификация
- вербальная и письменная коммуникабельность
- способность к планированию и контролю
- впечатлительность (Sensibilitat)
- способность к делегированию полномочий.

Каждое требование должно наблюдаться только через определенные отличительные признаки.

АС-упражнения грубо можно разделить на письменные и устные задачи.

К устным упражнениям принадлежат:

- “почтовый ящик”
- деловые игры (ролевые игры)
- презентации и доклады
- групповые дискуссии
- интервью

К числу письменных упражнений относятся:

- тесты на оценку личности
- тесты на определение интеллекта
- тесты на концентрацию, коммуникабельность и т.д.

При ролевых играх участники получают описания своих ролей и затем, после предварительной подготовки в течении 5-15 минут, они должны вступить в деловую беседу.

При докладах и презентациях кандидату выдается определенная тема или он может выбрать ее сам. Подготовка длится примерно 15 минут. Темы могут носить конкретный, актуальный характер или совершенно абстрактный характер, например “деньги”, “качество”, “успех”. Составной частью АС-метода являются также самопрезентации. При этом учитывается то, насколько убедительно это происходит перед общей группой.

Групповая дискуссия — обязательная составная часть каждого АС-метода. Варианты такой дискуссии могут сильно различаться. Есть дискуссии с предварительной постановкой цели и без нее, с предварительно описанной темой и без предварительного описания темы, а также дискуссии с заранее определенными ролями и без них. Выбор также имеет широкий спектр от тривиальных до комплексных и оригинальных проблем.

Число участников дискуссии ограничено, лучше всего от 4 до 6 человек. АС-наблюдатель должен узнать в ходе дискуссии такие качества ее участников, как:

возможности производить впечатление от разговора (речевое разговорное искусство);

ангажемент;
аналитические способности;
понимание, восприятие информации;
творческий подход к делу, обогащенность идеями;
яркость мыслей, высказываний мнений;
деловой подход, целеустремленность;
способности работать в группе.

<http://edoc.bseu.by>

Н.Л. Бондаренко

Белорусский государственный экономический университет

ПРИНЦИП СВОБОДЫ ДОГОВОРА

Гражданское право базируется на признании равенства участников регулируемых им отношений. Центральным элементом этих отношений выступает активная, деятельная свободная личность, реализующая свои растущие потребности посредством вступления в договорные отношения.

В условиях рынка принцип свободы договора приобретает важное значение, поскольку благодаря свободе вступления в договорные отношения открываются новые рынки, налаживаются новые хозяйственные связи, выявляются различные потребности общества. Историческая заслуга данного принципа не вызывает сомнения. Без него невозможно было бы то колоссальное высвобождение хозяйственной энергии, предприимчивости и инициативы субъектов, которые позволили экономически развитым странам мира достичь своего нынешнего уровня благосостояния.

Доктрина свободы договора и невмешательства государства в хозяйственную деятельность стала господствующей в Англии и Нидерландах с конца 17 века со времени вступления этих стран на путь капиталистического развития. О ней писали в своих трудах Б. Спиноза, Д. Локк, Т. Гоббс, А. Смит. Естественная школа права относила свободу договора, неприкосновенность частной собственности, равенство, справедливость и законность к естественным правам человека. Естественное право изменить или отменить нельзя, оно вечно, так как природа человека неизменна.

Широкое распространение идея свободы договора получила в США, а во Франции этот принцип провозгласил Французский Гражданский Кодекс.

Таким образом, свобода договора и ограничение вмешательства государства в хозяйственную жизнь стали главными требованиями, которые выдвигались прогрессивными силами, борющимися против государства, тормозившего естественный экономический процесс.

Исторически принцип свободы договора претерпел изменения, но по-прежнему остается главенствующим в демократических государствах с рыночной экономикой.

Законодательством Республики Беларусь не закреплен принцип свободы договора, он лишь вытекает из смысла статьи 4 Гражданского Кодекса. А для Гражданского законодательства Российской Федерации этот принцип является фундаментальным.

Что же представляет собой свобода договора с юридической точки зрения? Это понятие включает в себя свободу вступления в договорные отношения; заключение договоров, как предусмотренных законодательством, так и не противоречащих ему; самостоятельный выбор контрагента и формирования договорных условий.

Нынешняя ситуация в нашей стране характеризуется вполне узаконенным вмешательством государства в договорную сферу. Особенно это вмешательство болезненно, если имеет целью чрезмерное ограничение свободы. Требуется