

жения прибыли кредитно-финансовых институтов, полученной от кредитования инновационных проектов.

Параллельно с налоговым стимулированием процессов создания и коммерциализации ОИС должно осуществляться и формирование соответствующей организационной структуры: развитие специализированных финансово-кредитных институтов; информационных центров; совершенствование процедур экспертизы ОИС, сертификации, маркетинга, системы подготовки кадров для инновационной деятельности.

Реализация всего комплекса мер финансового стимулирования использования ОИС должна способствовать выполнению базовых положений концепции Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 гг. и Стратегии развития Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности на 2012–2020 гг. [2].

### Литература

1. **Годовой** отчет за 2015 год // Официальный сайт Нац. центра интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belgospatent.org.by/russian/docs/2016/god2015.pdf>. Дата доступа: 05.12.2016.
2. **Стратегия** Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности на 2012–2020 годы // Постановление Совета Министров Республики Беларусь.
3. **Global Innovation Index – 2016** [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.globalinnovationindex.org>.

## ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Вечер Лидия Степановна**

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск  
[lsvecher@tut.by](mailto:lsvecher@tut.by)

**Соловей Татьяна Геннадьевна**

Белорусский государственный университет, Минск  
[solovejtg@mail.ru](mailto:solovejtg@mail.ru)

Среди кадровых технологий одна из важнейших – отбор персонала. Это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

В процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования должностей исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности [1].

Критерии профессионального отбора обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание функционала должности или требований профессионального вида деятельности.

Независимо от типа организации и имеющихся вакансий следует тщательно планировать процесс отбора и готовиться к его проведению. Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами в резерв на выдвижение. Если речь идет о конкурсном отборе, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита, последовательно отсеивая кандидатов, которые по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса. Важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат времени процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем формальным характеристикам полностью соответствуют предъявляемым требованиям.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров. Анализ работы позволяет:

- разработать должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора.

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, место работника в формальной структуре организации, квалификационные требования к работнику.

Существует два основных способа составления должностных инструкций. Они могут быть выполнены:

- традиционным путем, через описание должностных обязанностей, решаемых задач и выполняемых видов деятельности;
- в понятиях результата. Такие должностные инструкции помогают работникам ощутить свою значимость, дают им понять, почему они должны делать именно эту работу, почему их работа является важной для организации.

Требования к должности указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять данную работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например, ненормированный рабочий день, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Очевидно, что найти идеального или абсолютно подходящего по всем характеристикам кандидата бывает довольно сложно или же вообще невозможно. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Требования к должности могут служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом в резерв на выдвижение. Вопросы интервью должны быть увязаны с требованиями к должности и направлены на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат качествами, необходимыми для успешной работы. Требования к должности являются основой процесса поиска и отбора кадров. Они дают ориентиры для выработки критериев, используемых при оценке кандидатов. Анализ работы – это необходимая предпосылка эффективного отбора

кадров. Кроме того, он является основой для принятия решений по большинству кадровых вопросов (оценка рабочих результатов, разработка программ обучения, системы поощрений, развития и продвижения по службе и др.)

Чтобы достичь поставленных целей, процесс отбора должен осуществляться в соответствии с четкими правилами. Он должен быть достаточно хорошо формализован и подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т. д.

Процедуры, на основании которых осуществляется отбор, должны быть хорошо отработаны, а персоналу, производящему отбор, необходимо обладать высокой квалификацией и опытом.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, специфики вакантной должности, возможностей кадровой службы и т. д.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах кандидатов.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность;
- полнота;
- надежность;
- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор.

Если при отборе используются критерии, обладающие низкой валидностью, то это может явиться источником ошибок. К примеру, если производить отбор на должность секретаря на основании внешних данных, то будет неудивительно, если в ряде случаев такие секретарши не будут справляться со своей работой. Привлекательная внешность сама по себе не гарантирует наличия способностей или навыков, необходимых для хорошего выполнения работы.

Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям. Например, если при отборе руководителя отдела опираться только на опыт и профессиональные качества кандидата, не учитывая его деловых качеств и умения работать с людьми, то есть опасность назначить на руководящую должность человека, который не сможет работать с подчиненными и добиваться от них необходимого уровня результативности и сотрудничества.

Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности. Например, если на должность секретаря искать красивую девушку, с высшим лингвистическим образованием (желательно МГУ), знанием двух языков, компьютера, делопроизводства, этикета, то поиск и отбор на основании таких критериев превращается в крайне сложную задачу. Кроме того, следует иметь в виду проблему «переобученности» или «переобразованности» работников, которая возникает в случае, когда работник «слишком хорош» для данной работы, а реальная работа требует меньше того, что умеет работник. Следствием этого является постепенное снижение удовлетворенности работой и в конце концов увольнение работника.

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

1. Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых сотрудников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные работники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используются в ходе отбора на соответствующие должности.

2. Выделение среди работников определенной специальности группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющиеся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

3. Анализ должностных инструкций и требований к должности позволяет определить важнейшие критериальные показатели, необходимые для успешной работы в данной должности.

Представляет интерес в определении критериев отбора модель отбора управленческих работников в кадровый резерв, предложенная М.А. Летягиным [2]. Модель, разработанная автором, основана на квалиметрическом методе.

Поиск кандидатов может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Процесс отбора невозможно рассматривать как некоторый набор процедур и методов, ограниченных лишь формальными требованиями, которые предписаны соответствующими положениями и инструкциями.

В основе этих отношений лежит психологический контракт, который может быть определен как взаимные ожидания и взаимные обязательства работника и организации.

Среди требований, которые предъявляет организация к кандидату, можно выделить следующие:

- добросовестное выполнение порученной работы;
- лояльность к организации;
- инициативность и творческое отношение к делу;

- принятие правил и норм, действующих в организации;
- эффективная работа;
- гибкость и желание обучаться и развиваться.

Среди требований к работе, которые могут предъявлять кандидаты, участвующие в процессе отбора, можно назвать следующее:

- иметь максимально высокий денежный доход, позволяющий поддерживать привычный уровень жизни

- заниматься делом, хорошо знакомым по личному опыту;
- выполнять достаточно разнообразную и сложную работу;
- работать с людьми, готовыми помочь в случае необходимости;
- приносить пользу людям, предоставляя нужную продукцию или услуги;
- видеть конкретные, осязаемые результаты своего труда;
- иметь время и силы, чтобы пользоваться теми возможностями и благами,

которые дает жизнь;

- следовать своим привычкам и сложившемуся образу жизни;
- ощущать уверенность в завтрашнем дне;
- удовлетворять новые материальные запросы;
- заслуживать уважение своей работой;
- работать в слаженном коллективе, ощущая себя его частью;
- сохранять и использовать имеющийся профессиональный опыт и способности, пополнять свои профессиональные знания, учиться чему-то новому.

Контракт между индивидом и организацией называется психологическим, так как он нигде не записывается и не проговаривается. Хотя психологический контракт в большей своей части не декларируется и не фиксируется в официальных документах, он способен реально влиять на поведение работника.

Психологический контракт содержит в себе ожидания и взаимные обязательства сторон по поводу осуществляющихся отношений. В любой момент каждой стороной могут быть отмечены как реализующиеся, так и не реализованные ожидания, при этом каждая сторона имеет свой минимально приемлемый уровень их реализации. Если одна из сторон приходит к заключению, что реализация ее ожиданий и потребностей находится ниже минимально приемлемого уровня, то она рассматривает это как нарушение контракта, что вызывает соответствующие ответные действия.

Психологический контракт является динамичным образованием, и он изменяется по мере того, как изменяются потребности сторон.

Обычно при отборе кандидатов используют целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме, стандартной форме и результатах предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;
- групповые методы отбора;

- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные кандидаты будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

В отличие от других видов деятельности государственная служба строится на основе норм права, поэтому организация отбора требует установления четкой и обоснованной системы требований. С одной стороны, она должна обеспечивать концептуальные права и гарантии гражданина на свободную реализацию своих способностей в избранном виде деятельности. С другой стороны, она призвана защищать общество от проникновения в органы государственного управления непрофессионалов путем официально установленных критериев, которым должны соответствовать претенденты на должности государственной службы.

#### Литература

1. **Летягин, М. А.** Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв / М. А. Летягин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 133.
2. **Управление персоналом** : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. – Москва : Изд-во РАГС, 2008. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – 300 с.

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС: ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ**

**Гарашенко Елена Александровна<sup>1</sup>**

**Ожигина Вера Владимировна<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Белорусский государственный экономический университет, Минск  
Elenagar@list.ru, vera@ozhigina.com

Разработка комплекса методического обеспечения учебного процесса является важнейшим условием эффективности самостоятельной работы студентов. К такому комплексу следует отнести тексты лекций, учебные и методические пособия, лабораторные практикумы, банки заданий и задач, сформулированных на основе реальных данных, банк расчетных, моделирующих, тренажерных программ и программ для самоконтроля, автоматизированные обучающие и контролирующие системы, информационные базы дисциплины или группы родственных дисциплин и др. Это позволит организовать проблемное обучение, в котором студент является равноправным участником учебного процесса.

Результативность самостоятельной работы студентов во многом определяется наличием активных методов ее контроля. Существуют следующие виды контроля: