

The background features a gradient from red to blue with abstract circular patterns, including a large scale on the left with numerical markings from 140 to 260.

БАСКЕТ-МЕТОД В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

РАБОТУ ВЫПОЛНИЛА ОВЧИННИКОВА АНАСТАСИЯ
СТУДЕНТКА ГРУППЫ УПБ-2601-01-00

ПЛАН

1. Определение
2. Процедура проведения баскет-метода
3. Работа с «корзиной бумаг»
4. Последовательность работы с "корзиной бумаг"
5. Преимущества и недостатки
6. Баскет-метод: пример игры «Секретарь»
7. Баскет-метод: пример игры «Папка руководителя»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Баскет-метод, он же in-basket test, — метод оценки и обучения на основе имитации ситуаций, которые часто встречаются в рабочей практике. С помощью него определяют, способен ли человек работать с большим количеством информации, принимать верные решения в нестандартных ситуациях.

Специалиста намерено ставят в ситуацию, которая в психологии называется «ситуация напряженной потребности». Он не может подвести других на подсознательном уровне, поэтому за короткий отрезок времени пытается решить поставленную перед ним задачу.

Во время такого обучения, сотрудник:

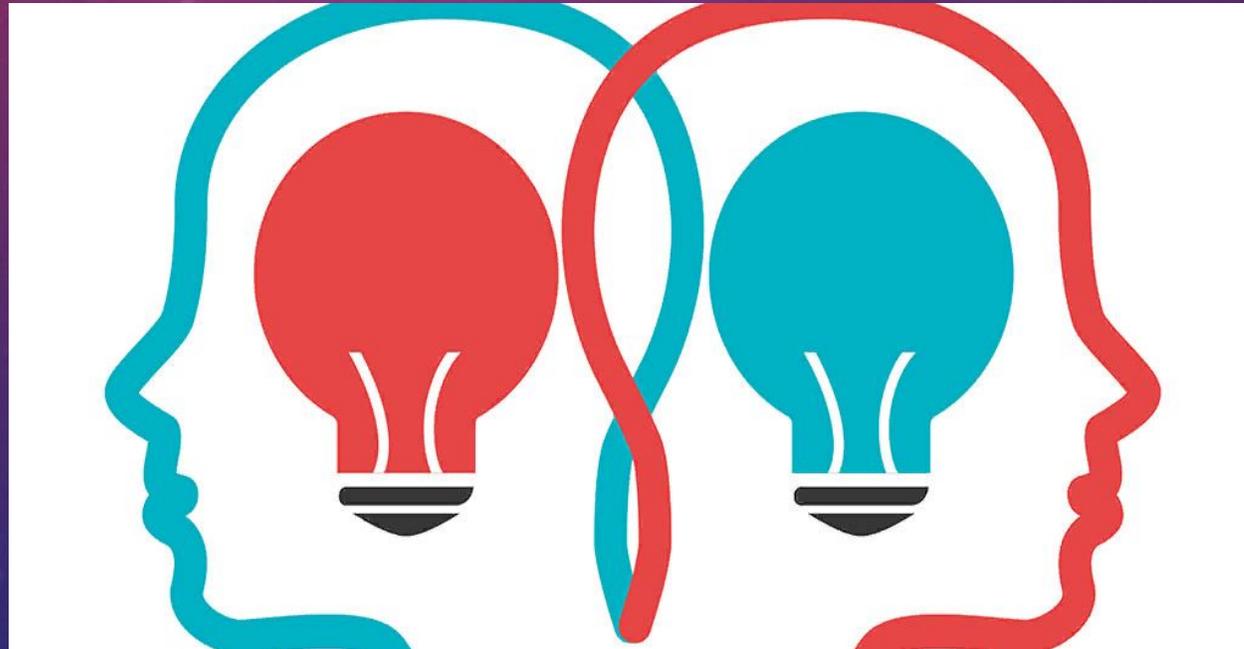
- проводит самоанализ;
- оценивает чужой опыт;
- учится с уважением относиться к чужому мнению;
- учится отстаивать свои решения.



Баскет-метод оценивает и развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения разных проблем.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ БАСКЕТ-МЕТОДА

- 1) обучаемому описывают роль, которую он должен сыграть, а именно: сферу ответственности, должностную инструкцию, общий контекст и пр.
- 2) обучаемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определённого срока: ответить или проигнорировать, что именно, как и в каком порядке ответить.



ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ БАСКЕТ-МЕТОДА

- 3) проводится финальная беседа обучаемого с тренером: обучаемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их, к каким последствиям могут привести решения, а так же оценивает, удовлетворён ли он результатами работы.
- 4) тренер дает обратную связь: какие были возможные альтернативы решений, какие возможности упущены, к каким результатам могут привести принятые решения, рекомендации на будущее.

Особенность метода состоит в том, что обучаемый получает весь объем документов одновременно (структурированных или в беспорядке), и вынужден для принятия решений пообщаться со множеством людей, чтобы собрать нужную информацию.



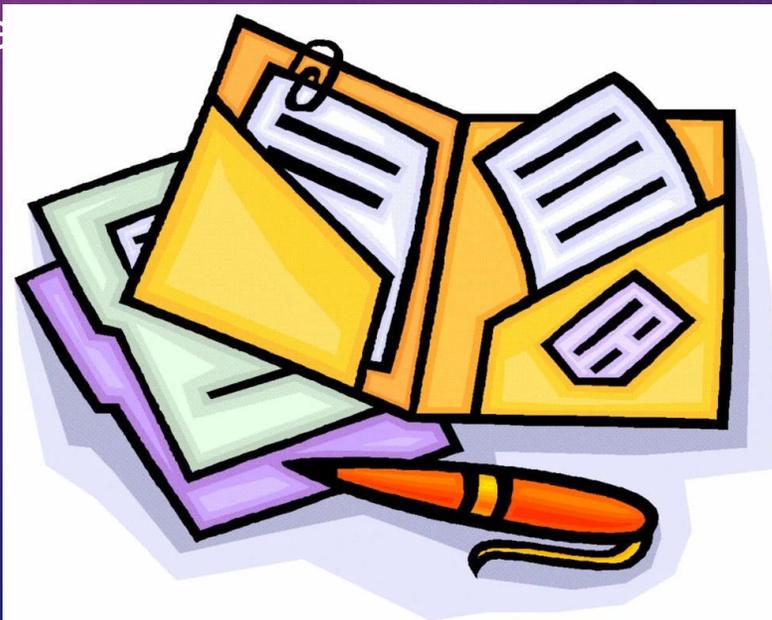
РАБОТА С «КОРЗИНОЙ БУМАГ»

Баскет-метод, или метод разбора деловой корреспонденции, папки входящих бумаг, раскладки документов по "корзинам" можно рассматривать как разновидность метода изучения ситуаций. Анализ бумаг вырабатывает навыки мультипрограммной работы, умение охватить суть разноплановых проблем - сразу нескольких - и ранжировать их по важности и срочности, делегировать полномочия, давать поручения, грамотно составлять резолюции. Как правило, разбор бумаг производится при наличии, по крайней мере, двух ограничений: работа выполняется в одиночку (хотя обучение методу анализа документов может осуществляться и в группах) время на ее выполнение ограничено.



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

1. **Группировка документов по целесообразным основаниям, по выбранным критериям, признакам общности.** Такими основаниями могут быть единство источника, или субъекта, или объекта, или подразделения, из которого происходят или которого касаются документы, единство темы, проблематики и т.п. Например, можно объединять в группы документы по трудовым отношениям, по стратегии развития, бюджету, претензиям, взаимоотношениям с вышестоящими органами, обеспечению теми или иными видами ресурсов, сбыту, прое...



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

2. **Составление описания** (умозрительного, текстового, схематического) ситуации, вырисовывающейся из содержания группы документов, относящихся к ней. Суть данного этапа аналогична прохождению этапов 1-3 по методике решения кейсов (методика).
3. **Установление диагноза**, определение проблемы, критериев ее решения. Данный этап включает мероприятия и соображения, аналогичные этапам 4-6 методики решения кейсов (методика). Три этих этапа в реальности руководитель осуществляет в достаточно быстром тем



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

4. **Ранжирование проблем по их срочности, важности, субъектам исполнения.** Данный этап, как и предыдущие, осуществляется руководителем с его позиции, т.е. взгляд на вещи выражает интересы руководителя, отражает его позицию, его профессионализм и личность. Известна формула В. Парето "80:20", согласно которой руководителю в процессе работы приходится иметь дело с разного рода задачами, при этом 20% задач приносят 80% в копилку успеха организации, а 80% задач обеспечивают только 20% успеха. Главная проблема руководителя - отделять и брать на себя решение задач первого вида, обеспечивающих 80% успеха.



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

В процессе селекции задач и проявляется искусство руководителя. Президенту США Д.Эйзенхауэру приписывают изобретение принципа ранжирования проблем, известного под названием "метод Эйзенхауэра". Согласно этому методу, все документы делятся руководителем на четыре группы:

- a) группа А - самые важные и срочные, требующие немедленного решения руководителя;
- b) группа Б - важные, но не срочные, заслуживающие включения в план работы руководителя или перепоручения;
- c) группа В - неважные (для уровня руководителя), но срочные - заслуживают делегирования их исполнения подчиненным;
- d) группа К - неважные и несрочные, заслуживают быть выброшенными в мусорную корзину.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

При классификации проблем возможно применение и иных подходов, например, по аналогии с типологизацией конфликтов (производственно-технологические, экономические, административно-управленческие, социально-психологические, этические, организационно-трудовые) или на основе метода SWOT - анализа.

5. **Попытки визуально представить структуру проблемы** в разрезе факторов, причин и/или групп интересов, субъектов, объектов, разработать дерево целей и альтернатив решений позволят лучше проникнуть в суть проблемы.
6. **Выбор варианта (альтернативы) решения задачи**, определения содержания дальнейшей работы и исполнителей или принятие решения о возможности дальнейшей проработки ситуации одним или группой подчиненных.
7. **Наложение соответствующей решению руководителя резолюции:** фамилия исполнителя (при нескольких исполнителях устанавливается ответственный исполнитель), содержание поручения, срок исполнения, подпись, дата.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С "КОРЗИНОЙ БУМАГ"

8. **Внесение кратких данных о заданиях, сроках исполнения, планах работы в ежедневник руководителя и обеспечение контроля за исполнением поручения.**

Так же, как и при рассмотрении ситуаций, последовательность этапов может изменяться и включать итерационные циклы.

Данный метод развивает у слушателей способность к анализу, к отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения различных проблем. Преимуществом этого метода является высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основании имеющейся информации.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Преимущества баскет-метода	Недостатки баскет-метода
1) Навыки, которые тренирует баскет-метод одно из главных условий перехода талантливого лидера на уровень талантливого руководителя	1) "Метод корзины" требует очень больших затрат времени и ресурсов, поэтому позволить его себе могут далеко не все организации.
2) Высокий уровень мотивированности участников.	2) Детальная организация метода.
3) Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом.	3) Может не принести желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом.
4) Развитие навыков принятия решений.	

БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ «СЕКРЕТАРЬ»

1. Описание ситуации

Директор фабрики задерживается в командировке. Он звонит секретарю, просит отобрать материалы к докладу на тему «Оценка продукции СМИ». Все документы лежат у него на рабочем столе вместе с корреспонденцией за прошедшие два дня.

2. Цель задания

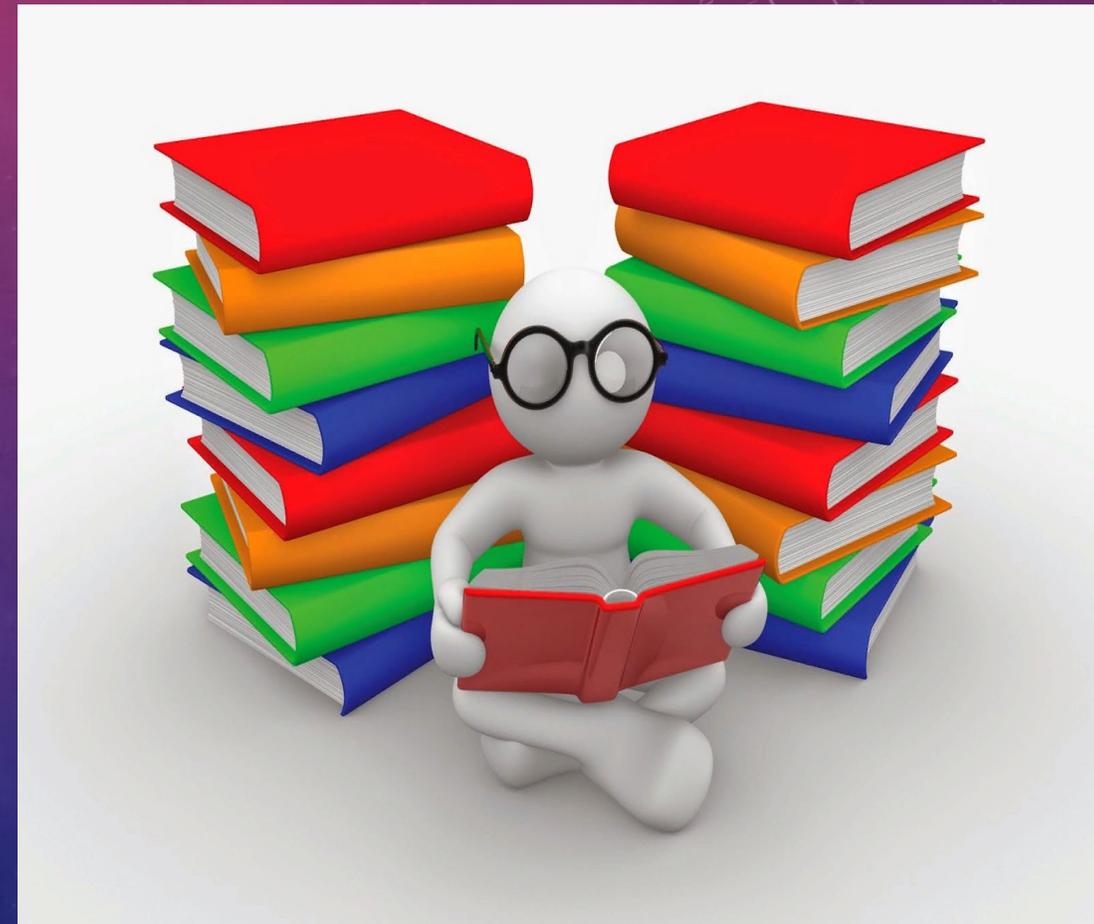
Сформировать критерии, по которым отбирают необходимую руководителю информацию. Нужно: осознать поставленную цель, вспомнить свойства информации и отобрать нужную.



БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ «СЕКРЕТАРЬ»

3. Подготовка к проведению баскет-метода

Подготовьте 6 комплектов источников информации: письма от пенсионеров, крупных поставщиков и покупателей продукции, вырезки из газет или журналов, буклеты с выставок и так далее. Для каждого текста укажите автора: пенсионер, директор фирмы, название газеты и другое. В тексты включите противоречивую информацию.



БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ

4. «СЕКРЕТАРЬ» Проведение занятия

Поделите класс на 3 группы. В каждой из них выберите ученика-секретаря и 2 помощников. Выдайте комплекты с информацией. Скажите секретарю за 5 минут написать план отбора данных. В последующие 5 минут поручите ему и его помощникам заняться сортировкой сведений. После предоставьте группам возможность выработки единого решения. Пусть сотрудники обсудят, какие документы и по каким критериям отберут для доклада. В конце занятия секретарь за 5 минут должен грамотно защитить интересы группы. Наблюдайте за ним, оценивайте его активность в нескольких направлениях.

5. Подведение итогов

После окончания выступления команд поблагодарите участников игры. Не оценивайте сразу предложенные решения. Вы можете сделать лишь небольшие замечания. Дайте возможность участникам проанализировать прошедшее занятие.



БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»

Баскет-метод «Папка руководителя» — решение текущих задач в организации. Метод схож с вариантом «Секретарь», но больше подходит не для командной работы, а для одиночной. Используйте его для оценки личностных и профессиональных качеств, стрессоустойчивости.

1. Описание ситуации

На должность директора завода назначили новый управляющий. Ему передали кучу накопившихся дел и бумаг. Он сталкивается с недалекими от реальности проблемами. Испытуемый должен в сжатые сроки все разобрать и решить, составить отчеты.



БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»

2. Цель задания

Поставить ученика в трудную ситуацию, оценить навыки, профессиональные и личностные качества, возможный стиль управления.

3. Подготовка к баскет-методу

Оставьте не разобранной почту, составьте несколько докладных записок и заявлений на увольнение, список личных встреч, другую работу. Желательно создать нетипичные конфликтные ситуации между сотрудниками. Чем больше будет текущих задач и проблем, тем сложнее задание. Чтобы человек не упустил ничего из вида, оставьте листы ежедневника с записями.



БАСКЕТ-МЕТОД: ПРИМЕР ИГРЫ «ПАПКА РУКОВОДИТЕЛЯ»

4. Проведение занятия

Подробно объясните, что нужно выполнить, дайте базовые указания. В противном случае basket-метод обучения не будет эффективным. Учтите, что в первый рабочий день даже опытные управленцы не знают с чего начать. Попросите ученика вести подробный отчет. Не ставьте жестких дедлайнов, если знаете, что за короткий срок работу выполнить невозможно.

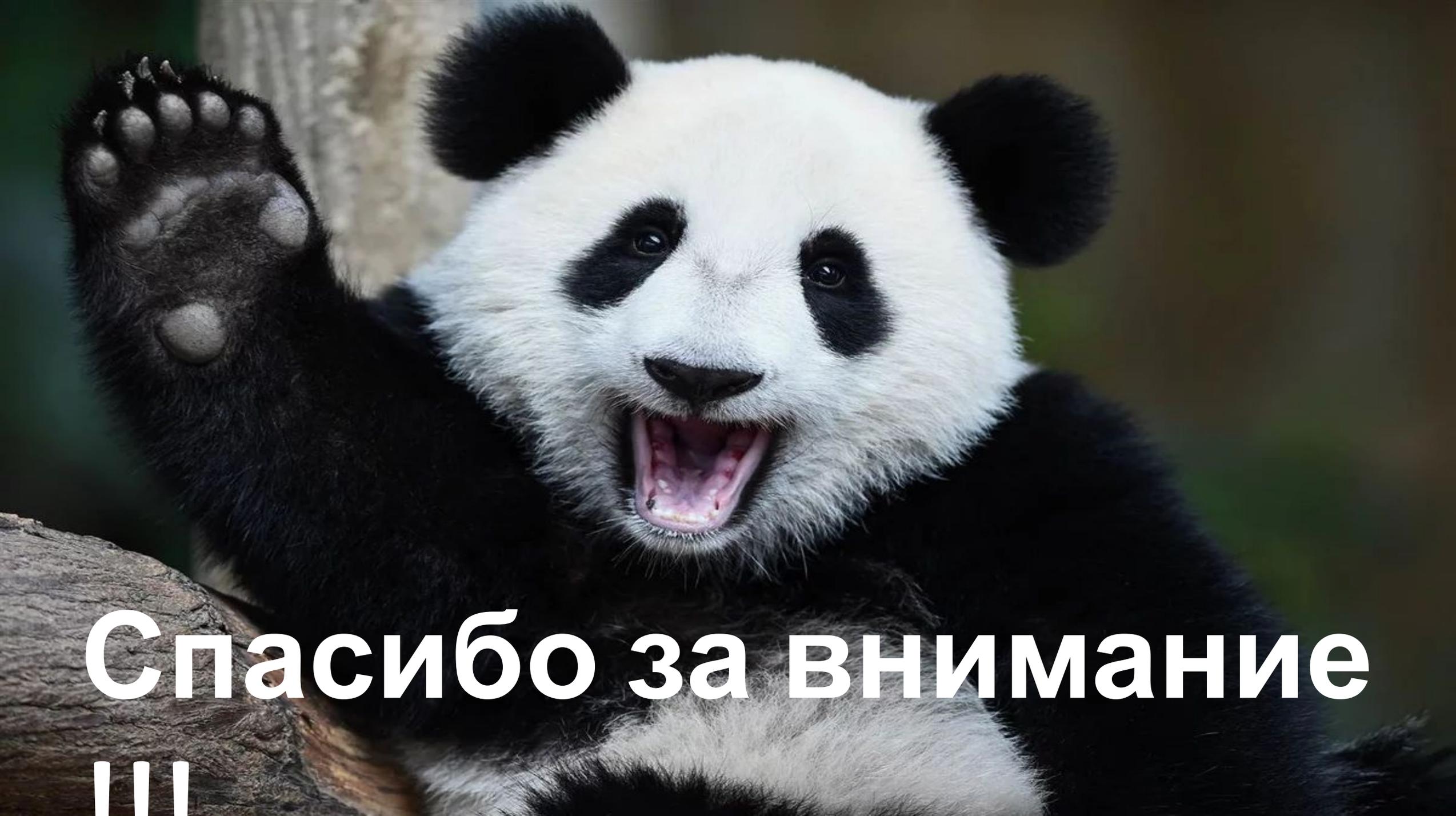
5. Подведение итогов

Привлеките психолога, чтобы проанализировать личностные качества участника. Профессиональные навыки оцените самостоятельно. Изучите все материалы: планы, правильность заполнения документов, скорость и принципы разрешения конфликтов, подход к проблемам, время выполнения задания и прочее. Сопоставьте результаты, выберите человека, который лучше всех справился с заданием.



ЛИТЕРАТУРА

- ❖ Баскет-метод как способ оценки и обучения. [Электронный ресурс] // www.hr-director.ru – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67314-basket-metod-sposob-otsenki-18-m10>
- ❖ Теоретические основы баскет-метода. [Электронный ресурс] // studfile.net – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/3816681/>



Спасибо за внимание

III