

Модуль 2.

Тема 1. Оцінювання персоналу в організації

1. Оцінка результатів діяльності персоналу
2. Атестація та етапи її проведення
3. Методи атестації та оцінки персоналу

1. Оцінка результатів діяльності персоналу

Оцінка результатів діяльності співробітників належить до функції контролю в рамках процесу управління персоналом. *Оцінка персоналу* – процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей.

Визначення ступеня ефективності праці є наступним кроком після того, як працівник адаптувався в колективі й дістав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи. У цьому полягає мета оцінки результатів діяльності, яку можна уявити собі як продовження функції контролю. Як відомо з загальної теорії менеджменту, процес контролю передбачає встановлення стандартів і вимірювання результатів для визначення відхилення від установлених норм і в разі необхідності вживання коригувальних заходів. Інакше кажучи, оцінка результатів діяльності персоналу потребує, щоб керівники збирали інформацію про ефективність виконання кожним працівником делегованих йому обов'язків. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, наскільки добре вони виконують роботу і надає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. Разом з тим оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найкращих працівників і реально підняти рівень їх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

Фактори, що впливають на оцінку результативності праці персоналу:

- 1) **характер завдань**, що виконуються даним працівником. Так, завдання службовця чи менеджера, імовірно, заслуговують на більш високу оцінку, ніж завдання чорнороба;
- 2) **державні вимоги, обмеження і закони**. Контроль з боку держави стосовно просування по службі працівників, їх заробітної плати та ін. Безпосередньо підштовхує підприємства до створення більш досконалих систем оцінки;
- 3) **особисте ставлення оцінювача до працівника**. Якщо моральні цінності оцінювача збігаються з робочою етикою, його оцінка може важити дуже багато. Якщо цей процес у поганих руках, то збільшується кількість звільнень і відмов, може знизитися і продуктивність праці: для менеджера з формальним ставленням до роботи оцінка результативності чужої праці також не має великого значення;
- 4) **стиль роботи керівника**. Керівник може використовувати отриману оцінку різним способом: чесно або нечесно, на підтримку чи на покарання, позитивно чи негативно; причому оцінка результативності праці може призвести до зовсім інших висновків, ніж це передбачалося її організаторами;
- 5) **дії профспілки**. Профспілки можуть як підтримувати, так і виступити проти наявної системи оцінки персоналу.

Оцінка результатів діяльності служить переважно трьом цілям: адміністративній, інформаційній і мотиваційній.

Адміністративні функції: підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору. Кожна організація має виконувати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудового договору. Просування по службі допомагає організації, оскільки дозволяє їй заповнювати вакансії робітниками, що вже виявили свої здібності. Воно допомагає і службовцям, оскільки задовольняє їх прагнення успіху, досягнень і самоповаги. Просування по службі — найкращий спосіб визнання ідеального виконання роботи. Однак керівництво має підвищувати тільки тих, хто має здібності для

ефективного виконання обов'язків на новій посаді. На жаль, іноді підвищують тих працівників, що добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають потенціалу для ефективної роботи на новій посаді. Дуже багато відділів збути помилялись, висуваючи кращого продавця на посаду завідувача. У результаті вони втрачали гарного продавця і одержували посереднього завідувача.

Переведення можна використовувати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівництво вважає, що він працюватиме більш ефективно на іншій посаді. Іноді переведення використовується й у тих випадках, коли людина працює незадовільно, але з огляду на великий стаж чи минулі заслуги перед компанією керівництво вважає, що припинення трудового договору з нею було б неетичним. У такій ситуації переведення являє собою пониження в посаді, і працівник виявляється на такій посаді, де він ще може приносити якусь користь, але не блокуватиме кар'єру здатному молодому працівникові і не перешкоджатиме реалізації цілей організації.

У тих випадках, коли працівникові повідомили оцінку результатів його праці і надали достатні можливості для її поліпшення, але працівник не хоче і не може працювати за стандартами організації, трудовий договір з ним має бути розірваний задля реалізації цілей організації. Яка б не була адміністративна ситуація, зрозуміло, що без ефективного методу оцінки результатів діяльності не можна прийняти обґрунтованого рішення.

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб можна було інформувати людей про відносний рівень їх роботи. При належній постановці цієї справи працівник довідається не тільки, чи добре він працює, але й що конкретно є його силою чи слабкістю та в якому напрямку він може вдосконалюватися.

Мотиваційні функції. Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою чи підвищенням у посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, має приводити до аналогічної поведінки і в майбутньому.

Інформаційні, адміністративні й мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємозалежні, тобто інформація, що веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, має позитивно мотивувати людину до гарної роботи.

Перейдемо до розгляду ефективності оцінки результатів діяльності персоналу. У дослідженнях було встановлено, що більше 90% компаній у США застосовують ту чи іншу систему оцінки результатів трудової діяльності. Однак ефективність системи оцінки визначається кількома факторами.

Найбільш часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім керівником. Тому він повинен мати здатність об'єктивно оцінювати роботу, не основуючи свою оцінку на особистому ставленні до підлеглого. Він повинен також уміти довести цю оцінку до підлеглого. Це може виявитися досить важкою справою, коли робота незадовільна, особливо, якщо керівник не має підготовки з техніки спілкування. Через ці потенційні проблеми керівники можуть виступати проти формальних систем оцінки результатів діяльності підлеглих.

Інтенсивні дослідження оцінки результатів роботи на фірмі «Дженерал Електрик» призвели до ряду важливих висновків. Один із них полягає в тому, що критика не є ефективним засобом інформування підлеглих про недоліки в їх роботі. Критика часто викликає захисну реакцію. Підлеглий у цьому випадку більше думає про те, щоб захистити себе, а не про суть проблеми і спосіб поліпшення роботи. Керівник повинен чітко розуміти відмінності між критикою й оцінкою роботи. Критика являє собою спілкування в одному напрямку. Для ефективної інформації і належного зворотного зв'язку керівник повинен дозволити двосторонню конструктивну дискусію з конкретних питань поліпшення роботи.

Другий висновок дослідження «Дженерал Електрик» полягає в тому, що метод

надання підлеглим раз чи двічі на рік інформації з оцінкою їх роботи є неефективним. Оцінку потрібно видавати завжди, коли це необхідно, щодня чи так часто, як цього потребує ситуація. Якщо підлеглий працює за новим короткостроковим проектом, то його роботу потрібно оцінювати два чи три рази на місяць. Якщо підлеглий не впевнений у своїх здібностях, керівник може обговорювати його успіхи з ним раз у кілька днів, щоб виховати в ньому впевненість у собі. З досвідченими, упевненими і перевіреними працівниками керівник може розмовляти в міру необхідності для підтримання контролю над ними.

Третій висновок полягає в тому, що не слід обговорювати питання про оцінку результатів діяльності і зарплату одночасно. Силу і слабкість підлеглого краще обговорювати на окремих зустрічах з ним, а не разом з адміністративними заходами, що стосуються зарплати. Як уже відзначалося вище, для досягнення максимальної точності оцінки результатів трудової діяльності бажано, щоб співбесіда мала двосторонній характер. Працівник повинен мати можливість вільно обговорювати чому його робота не відповідає стандарту, що могло послужити причиною цього і що буде почато для виправлення ситуації. І, нарешті, керівник повинен намагатися сприймати роботу підлеглого якомога об'єктивніше.

2. Атестація та етапи її проведення

У сфері управління персоналом поняття оцінки нерозривно пов'язане поняттям атестації (від лат. *attestatio* - посвідчення, визначення кваліфікації працівника, відгук про його здібності, ділові та інші якості) – найбільш поширеної системи оцінки співробітників.

Атестація являє собою процес оцінки ефективності виконання працівниками посадових обов'язків, який здійснюється його безпосереднім керівником.

Головне призначення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі співробітника. *Атестація має кілька етапів* і, власне кажучи, є безупинним процесом (рис 5.1).

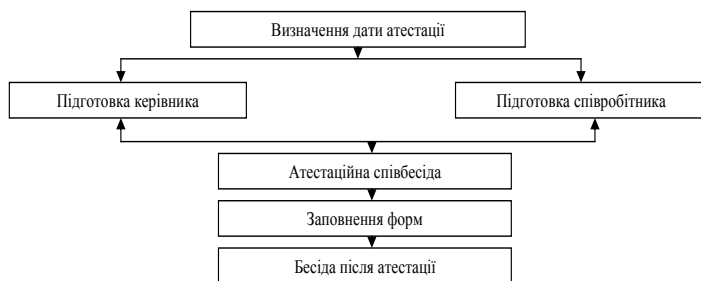


Рис. 5.1. Процес атестації

1. Підготовка атестації включає:

- розробку принципів і методики проведення атестації;
- видання нормативних документів з підготовки й проведення атестації (наказ, список комісії, план, програма проведення атестації);
- укладання спеціальної програми підготовки до проведення атестаційних заходів;
- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми тощо).

2. Проведення атестації:

- ті, хто атестується і керівники самостійно готують звіти;
- керівники й співробітники заповнюють оціночні форми;
- аналізуються результати;
- проводяться засідання атестаційної комісії.

3. Аналіз результатів атестації включає:

- оцінку праці;
- оцінку персоналу;

- зведення та обробку даних;
- співбесіду за результатами атестації.

Проведення оцінки персоналу надає змогу:

- планувати кар'єру і просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності фахівців;
- здійснювати перестановку кадрів з урахуванням компетентності й потенціалу співробітників;
- одержувати психологічний портрет співробітників компанії;
- проводити ефективний підбір необхідних фахівців;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у компанії;
- визначати ступінь задоволення й зацікавленості співробітників роботою у фірмі;
- знаходити способи утримання в компанії цінних фахівців;
- побудувати ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати прийоми й методи роботи з персоналом.

Атестація використовується в багатьох компаніях для визначення того, які співробітники мають одержати підвищення, винагороди (плати) за заслуги. Компанії, що не мають угоди з профспілкою, також використовують її для того, щоб допомогти виявити працівників, що підходять для висування, і тих, що мають бути переведені на іншу роботу на тому ж рівні. Атестація дозволяє керівництву мати постійний облік просування співробітника по службі або відсутність такого просування і є основою для рекомендацій, спрямованих на виправлення й усунення його слабких сторін. Як і оцінка персоналу в цілому, атестація служить фактором пониження на посаді осіб, що можуть працювати більш ефективно на роботі, що висуває до них менші вимоги.

На першому етапі процесу атестації, див. рис.5.1, керівник завчасно визначає дату співбесіди і повідомляє її працівникові, надавши йому можливість ретельно підготуватися до атестації. *Підготовка до співбесіди* атестованого працівника полягає в оцінці власної роботи за минулий період, складанні плану роботи на наступний період, а також списку питань, які б він хотів задати керівнику. *Підготовка керівника* – більш складний процес, оскільки він більшою мірою, ніж працівник, відповідає за якість проведення атестації, зокрема, запобігання суб'єктивності в оцінюванні роботи підлеглого.

У центрі атестаційного процесу знаходиться *атестаційна співбесіда* – зустріч керівника з атестованим працівником, у ході якої відбувається обговорення результатів роботи підлеглого за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим робітником, затверджується план роботи співробітника на наступний рік і на перспективу. Після співбесіди оцінюваний працівник заповнює відповідну форму.

При дослідженні, проведеному в ряді американських компаній, що застосовують систему атестації, керівників просили вказати позитивні моменти цієї системи. Аналіз опитування дав такі результати:

- 80,2% компаній, що надіслали відповіді, повідомили, що атестація поліпшує виконання роботи. Систематична атестація дозволяє підприємцям відзначати і виправляти погані звички в роботі;
- 66% заявили, що вони використовували її як основу для просування по службі і переведень;
- понад 63% користувалися атестацією як засобом при визначенні збільшення заробітної плати. Вона полегшує завдання керівництва при розгляді рекомендацій щодо збільшення заробітної плати, даючи докладні відомості про послужний список співробітників і їх досягнення;
- більше 61% повідомили, що атестація поліпшує моральний стан. Співробітники відчувають, що їх здібності і зусилля визнаються і будуть винагороджені;
- майже 53% компаній використовують її для визначення кандидатів на посади керівників. При системі атестації можна виявити працівника, який довів наявність

якостей, необхідних для керівника, і створити групу потенційних керівників.

Незважаючи на те, що більшість компаній протягом ряду років успішно застосовують систему атестації, не всі компанії повинні її використовувати. Перш ніж компанія вирішить ввести систему атестації, вона має вирішити, чи приймуть самі співробітники такий принцип, при якому застосовуватиметься різна оплата працівникам, що обіймають однакові посади або виконують роботу того самого класу чи категорії. Висококваліфіковані робітники та службовці складають групу співробітників, що, імовірно, погодяться з подібними розбіжностями в оплаті. Висококваліфіковані чи технічні працівники звичайно визнають, що існує велика різниця між провідним і середнім виконанням висококваліфікованої виробничої роботи. До того ж більшість службовців прагнуть до просування по службі. З іншого боку, якщо співробітники компанії вважають, що подібні розбіжності в оплаті несправедливі, що вони мають просуватися по шкалі заробітної плати компанії крок за кроком винятково на основі тривалості служби чи за старшинством, вони, звичайно, даватимуть опір будь-якій спробі запровадити такі нововведення.

Більш того, компанія не повинна вводити систему атестації, якщо вона не може здійснювати її ефективно і якщо практика керівництва взагалі не є задовільною. Якщо ця система здійснюється погано, імовірно, що в результаті виникне постійне напруження у взаєминах між керівником і підлеглими. Хоча для успішного здійснення системи атестації потрібна підтримка вищого керівництва, фактично головною людиною в цій справі є безпосередній начальник нижчого рангу. Він повинен не лише давати об'єктивні оцінки (і працівники впевнені, що вони справедливі), але й уміти дати своїм підлеглим докладні пояснення стосовно кожної оцінки.

Після завершення основних етапів атестації в більшості організацій практикується проведення *бесід зі співробітниками після атестації*. У США дев'ять фірм із десяти, що застосовують систему атестації, повідомляють співробітникам результати головним чином в індивідуальних бесідах працівника з підлеглими. Деякі компанії просять керівників зробити офіційний окремий звіт про бесіду за результатами атестації, реакції співробітника чи його зауваження щодо атестації. У деяких компаніях генеральний керівник інформує працівників про результати їх атестації.

Атестація може підняти моральний дух і продуктивність співробітника; Для досягнення цих результатів багато що може дати бесіда. Працівника слід похвалити за гарні сторони його роботи, конструктивно покритикувати і зробити пропозиції в дружній формі. Важливо не тільки, щоб співробітник знав характер виконуваної роботи, але також чого очікують від нього в майбутньому. Деякі компанії дозволяють працівникам переглядати і зберігати в себе копії їхніх атестацій, надруковані таким чином, щоб не можна було визначити автора. Збережені за ряд років атестаційні форми відображають послужний список співробітника, сприяючи тим самим зміцненню його почуття належності до компанії.

Іншим способом задоволення бажання співробітників бути впевненими у своєму становищі та формування позитивного ставлення до компанії є направлення після бесід за результатами атестації листа-подяки з вдячністю за гарну службу. Якщо подібний лист надсилається робітнику додому, він, імовірно, викличе інтерес його родини, а також сусідів.

Розглянемо рекомендації організаторам програми атестації. У багатьох випадках начальники і співробітники легше пристосовуються до атестації, якщо програма її проводиться в обмежених масштабах. Тоді ця програма може бути перевірена на певній групі співробітників. Далі надаються *деякі додаткові пропозиції, що можуть сприяти успіху програми:*

- нехай особа, що дає оцінку, проконсультується в експерта з атестації, яким може бути співробітник відділу кадрів чи консультант зовні. Атестації, що складаються начальником уперше, мають бути написані під керівництвом спостерігача. Це не означає, що керівники

повинні консультиватися один з одним під час атестації, але вони повинні мати можливість у разі виникнення труднощів консультиватися з ким-небудь, хто обізнаний із системою атестації;

- зробіть надійні порівняння. Атестації слід порівнювати лише з атестаціями однотипних робіт. Не тільки несправедливо, але й безглуздо порівнювати атестацію сторожа, скажімо, з атестацією техника, що мав протягом ряду років спеціальну підготовку у своїй галузі. У такий же спосіб керівництво має враховувати розбіжності між характером роботи відділів при порівнянні атестацій по компанії в цілому;

- не впадайте в оману щодо значимості оцінних балів. Оцінний бал в атестації надає їй вигляду більшої надійності, ніж вона фактично має. Два робітники можуть мати однакову загальну кількість балів, але зовсім різну якість роботи. Не рекомендується повідомляти співробітнику набрану ним кількість балів;

- точно інтерпретуйте атестацію. Атестацію варто використовувати у світлі вимог роботи. Співробітника не слід карати за низьку оцінку тих його якостей, що не потрібні для роботи, яку він виконує у даний час. Така атестація має значення лише для оцінки придатності працівника для переведення чи просування по службі;

- усуньте з форми об'єктивну інформацію. Найкраще не включати до атестаційної форми питання, за якими можна дістати об'єктивну інформацію (облік виходу на роботу, виробничі показники і т. ін.);

- не накопичуйте атестації. Намагаючись досягти більшої об'єктивності, деякі компанії доручають проведення атестації співробітників двом чи кільком особам для того, щоб одержати середню. Однак цифри не додають надійності, якщо одна з атестацій різко відрізняється від іншої, оскільки в цьому випадку результати можуть бути перекручені;

- проводьте атестацію через певні проміжки часу. Атестація звичайно найбільш ефективна, коли вона проводиться раз чи два на рік. Нові співробітники повинні піддаватися атестації частіше;

- плануйте систему атестації за допомогою керівників нижчого рангу. Визначення того, що має бути включене до атестаційної форми, найкраще може бути зроблено, якщо на стадії планування проконсультиватися з начальниками відділів, майстрами і безпосередніми керівниками.

3. Методи атестації та оцінки персоналу

Найбільш надійним і найпоширенішим методом атестації є метод стандартних оцінок. Керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, іноді в поєднанні з описовою формою, яка вимагає, щоб особа, яка проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, а й пояснювала підстави для оцінки. Контрольні аркуші вимагають, щоб особа, яка проводить атестацію, оцінювала роботу працівника і висловлювала думку про те, чи є він поганим, середнім, гарним або чудовим за певним переліком особистих якостей. Як правило, мають бути оцінені такі характеристики: якісна і кількісна сторони роботи, бажання працювати разом, ініціатива, надійність, особисті якості, ставлення до техніки безпеки, кмітливність, відвідування, знання роботи, звички, здатність планувати й уміння керувати. Для атестації кожного співробітника застосовується окрема форма.

Метод стандартних оцінок відрізняється простотою, малими витратами і загальнодоступністю, проте має ряд недоліків: атестацію проводить одна людина (суб'єктивність оцінки); стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки. Щоб подолати ці недоліки, форма оцінки заповнюється не самим керівником, а фахівцем з управління персоналом. Також використовується не одна, а кілька стандартних форм, що створюються з урахуванням особливостей різних професійних груп.

При використанні **порівняльних методів** керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При цьому виділяються в процентному вираженні групи працівників від кращих до гірших. Як і методи

стандартних оцінок, порівняльні методи відрізняються простотою, їм бракує суб'єктивності. Крім того, ці методи — досить жорстка форма оцінки, використання якої може спричинити невдоволення в підрозділі.

Найбільш популярні сьогодні методи, що застосовуються в доповнення до традиційної атестації, **управління за допомогою установа цілей (МВО)** Цей метод починається з визначення ключових цілей співробітника на певний період (рік чи шість місяців). Таких цілей має бути небагато, вони повинні відбивати найбільш важливі завдання діяльності працівника на наступний період і бути конкретними, вимірними, значимими і т. ін. Після закінчення атестаційного періоду підлеглий і керівник оцінюють виконання кожної мети, як правило, у відсотках і всього особистого плану співробітника (набору цілей). Вирішальний голос при ухваленні остаточного рішення має, зрозуміло, керівник.

На закінчення *розглянемо нетрадиційні і непрямі методи оцінки персоналу.*

Поява нетрадиційних методів оцінки персоналу пояснюється таким чином: по-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, наголошують на оцінці працівника його колегами і здатності працювати в групі; по-друге, оцінка окремого співробітника і робочої групи виробляється з урахуванням результатів усієї організації; по-третє, до уваги береться не стільки успішне виконання нинішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок.

Нові методи оцінки службовців орієнтовані скоріше на зміни в зовнішньому світі, ніж на виправлення недоліків традиційних методів оцінки. Це пояснюється складністю самого процесу оцінювання людей, що посилюється ефектами очікування і справедливості

Нетрадиційні методи атестації почали поширюватися досить недавно, 15-20 років тому їх і дотепер часто називають **експериментальними**. До числа таких методів, безумовно, належить «360-градусна атестація».

При «**360-градусній атестації**» співробітник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (усі, хто атестує, заповнюють ту саму форму оцінки; кожна категорія заповнює особливу форму; атестація колегами і підлеглими проводиться за допомогою комп'ютера і т. ін.), однак суть цього методу чітко відображена в його назві, а саме: одержання всебічної оцінки співробітника.

Психологічні методи оцінки є своєрідним різновидом нетрадиційних методів атестації. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на обійманій посаді), а потенціал працівника.

Психологічні методи дозволяють домогтися високого ступеня точності і деталізації оцінки, однак значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують галузь їх застосування. У сучасних організаціях ці методи використовуються в основному для визначення співробітників з лідерським потенціалом – майбутніх керівників.

Великі компанії можуть собі дозволити проводити оцінку персоналу, використовуючи комплекс різних дорогих методів. У таких організаціях створюються спеціальні *центри оцінки*.

Розглянемо **непрямі методи оцінки персоналу** (за ходою людини, її зовнішністю, почерком тощо), застосування яких можливе внаслідок того, що людям властиво змінюватися – як одноразово, так і протягом тривалого часу.

Оцінюючи характер людини за її ходою, можна дійти таких висновків: у ході виявляється ставлення людини до навколишніх, її психологічний стан, настрої. Уважному спостерігачеві хода може відкрити досить багато. Ми енергійно рухаємося назустріч приємним подіям, і плетемося, намагаючись відсунути неприємні події. Самовдоволені,

зарозумілі люди ходять з високо піднятим підборіддям, руки рухаються енергійно, ноги прямі. Така хода характерна для лідера, коли підлеглі дрібчуть поруч. Людина прагне створити враження. Звучна ходьба — ознака нестриманості, безцеремонності. Часто це компенсує відсутність реальної впевненості. Короткі, дрібні кроки можуть бути наслідком обачності й ощадливості. Переривчаста зі спотиканням хода демонструє непевність, боязкість, скутість.

Очі - дзеркало душі людини. Уважний спостерігач бачить в очах розум, рівень життєвої сили, стан здоров'я. Навіть колір очей може бути ознакою деяких рис характеру: чорні — людина завзята, витривала, може мимохідь скривдити підлеглого, здатна швидко приймати рішення; сірі – людина рішуча, уперта, з підлеглими тримається рівно, буває безпомічна у ситуаціях великої розумової напруги; ясно-коричневі – людина соромлива, замкнута, не виносить нав'язування чужої волі, прагне до самостійності, вразлива; блакитні — людина настрою, лагідна, соромлива, образи пам'ятає довго, сентиментальна, може «підставити» підлеглого; зелені — людина надійна, розважлива, рішуча, підлеглих не скривдить, талановита, вимоглива і справедлива, буває нудна в побуті і рідко має почуття гумору.

Погляд «очі в очі» свідчить про діловий настрій людини. Погляд у порожнину рота співрозмовника сприяє створенню атмосфери світського невимушеного спілкування. Погляд, що охоплює область обличчя і груди, називають інтимним. Погляд скоса, що супроводжується опущеними чи насупленими бровами та опущеними куточками рота, свідчить про підозріле чи критичне ставлення ворожості.

Фізіогноміка — навчання про зв'язок між зовнішністю людини та її характером. Фізіогноміка виникла в давнину на основі уявлення про обумовленість психічного і тілесного в людині. Прямої залежності тут немає. Керівник часто має боротися зі сформованими стереотипами. Однак спосіб життя і характер діяльності людини накладають відбиток на його зовнішність. Людина, що веде здоровий спосіб життя, має гарний колір обличчя, теплі і сухі руки, свіжий подих, чисте блискуче волосся, гладку шкіру, вона струнка і підтягнута.

Зовнішність має істотне значення при оцінці людини іншими людьми. Є стійкі стереотипи. Психологи встановлюють певні закономірності між зовнішністю і рисами характеру. Люди, які добре виглядають, звичайно мають різноманітні достоїнства. Як правило, красиві люди більш стійкі до тиску з боку навколишніх, менш тривожні. Кругла форма обличчя характерна для людей з великою вагою. Вважається, що вони безтурботні, не прагнуть до слави і високого положення. Квадратне обличчя відповідає мужньому, грубуватому типу людей. Такі люди наполегливі, уперті, гарні виконавці. Трикутне обличчя вказує на надчутливість і зайнятість людини. Для сильних натур характерні великі вилиці і вуха, густі брови, опукле підборіддя, широка верхня частина голови, повні губи, міцні ікри ніг, добре помітні білі лунки нігтів. Більш масивна нижня частина людини — прагнення до стійкості особистих аспектів життя, самовираження і самоствердження менш розвинуті, стриманість, велике значення надається вчинкам. Низьке чоло - невисокі розумові здібності. Чоло нормальне – це чоло практиків. Дуже високе чоло – фахівець, інтелектуал, але, можливо, обмежений вузькою професійною сферою. Товста коротка шия – людина емоційна і схильна відкрито виражати свої почуття. Куточки рота підняті – оптиміст ледь опущені - розчарований, різко опущені — безнадійна орієнтація. Масивне підборіддя – незламна життєва сила, здатність протистояти навантаженням тощо.