

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

**Н. Н. Мехтиханова**

# **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано*

*Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по направлению Психология*

Ярославль  
ЯрГУ  
2013

УДК 159.9(075.8)  
ББК Ю959я73  
М55

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2013 года.*

Рецензенты:

Н. А. Деревянкина, кандидат психологических наук,  
доцент кафедры общей и социальной психологии  
ЯГПУ им. К. Д. Ушинского;  
кафедра социологии и психологии ГАПМ им. Н. П. Пастухова

**Мехтиханова, Наталья Николаевна.**

М55 Психологическая оценка персонала: учеб. пособие  
/ Н. Н. Мехтиханова; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Деми-  
дова. — Ярославль : ЯрГУ, 2013. — 116 с.

ISBN 978-5-8397-0976-8

В работе анализируется современное состояние проблемы оценки персонала. Рассматривается понимание и использование категории «оценка» в различных отраслях психологии. Особое внимание уделяется аттестации персонала. Предлагается обзор возможных подходов к формированию содержания оценки и методов ее реализации, описана теория и практика использования метода экспертных оценок как одного из важнейших инструментов деятельности психологов-практиков.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 030300.62 Психология (дисциплина «Психологическая оценка персонала», цикл БЗ), очной формы обучения.

**ISBN 978-5-8397-0976-8**

УДК 159.9(075.8)  
ББК Ю959я73

© ЯрГУ, 2013

## Введение

С проблемой оценивания сталкиваются все профессионалы — и в практической деятельности, и в научной работе. Это понятие используется в литературе по экономике, планированию, статистике, социологии и др. Существует множество задач, непосредственно связанных с оцениванием: аттестация руководителей, оценка качества продукции, оценка участников соревнований и конкурсов, выявление профессионально важных качеств, оценка знаний учащихся и абитуриентов, классификация и категоризация профессий и т. д.

В психологии проблема оценивания связана с использованием метода экспертных оценок, особенно в случаях, когда мнение экспертов — единственный источник информации и на его результатах строится научное исследование. Тогда человек (эксперт) или группа людей представляют собой некую измерительную систему (в экономической литературе зачастую идет сравнение с измерительным прибором). Объектом измерения этой системы может быть что угодно, в том числе и психологические качества личности. При этом незнание особенностей этой измерительной системы может привести к грубым ошибкам и искажениям, как зачастую и происходит.

В психологической науке нет единого определения понятия «оценивание», практически не исследованы его механизмы и закономерности. В методической литературе это понятие упоминается, но без раскрытия его содержания. Такая неопределенность понятия в теоретическом плане неизбежно влечет за собой неоднозначную его трактовку в практике, а следовательно, влияет на результаты исследований. Слабая изученность практических аспектов проблемы оценивания также порождает множество искажений, теряется богатый психологический материал.

В последние годы существенно возрастает роль оценки в управлении персоналом. Грамотное проведение оценки лежит в основе успешного функционирования организации. Непрофессиональное использование технологии оценивания может привести к нежелательным эффектам. Целью данной работы является минимизация ошибок в работе по оценке персонала.

## 1. Сущность и цели оценки персонала

Оценка работников имеет давнюю историю, а в настоящее время стала неотъемлемой частью управления организацией. Оценка персонала лежит в основе множества кадровых мероприятий. В то же время сама оценочная практика является комплексной проблемой, в решении которой должны принимать участие различные специалисты, в том числе и психологи.

В последнее десятилетие значительно возрос интерес к практическому использованию процедуры оценки персонала, появились многочисленные работы по данной проблеме. Вместе с тем сложно выделить единую точку зрения на сущность и содержание оценки, нет общепринятых категорий, понятий, терминов в этой области психологии. Существует множество синонимичных терминов: оценка персонала, персональная оценка, оценка кадров, аттестация, оценка результативности и другие.

Чаще всего термины «оценка персонала» и «аттестация» используются как синонимы<sup>1</sup>. Нередко оценка рассматривается как часть аттестации<sup>2</sup> и наоборот. Не оспаривая возможности такого рода понимания терминов, считаем необходимым высказать свою точку зрения. Оценка является универсальной процедурой, результатом которой может быть использован для достижения самых разнообразных целей в работе с персоналом, в том числе и в целях аттестации. Поэтому оценка — это понятие в определенном смысле и более широкое, чем аттестация (используется для решения многих кадровых задач — отбора, обучения, формирования резерва и др.), и более узкое — применяется на определенном этапе аттестации.

Кроме того, аттестация — процедура, которая регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом РФ, проводится для строго определенного круга специалистов и ру-

---

<sup>1</sup> Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2008. 688 с.

<sup>2</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 606 с.; Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика // Прикладная психология. 1999 № 4 С. 1–11; Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов М.: ИНФРА: Финстатинформ, 1997. 878 с.

ководителей: правовым основанием для проведения аттестации в организациях служит совместное постановление Министерства труда и Министерства юстиции РФ «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятия, находящихся на бюджетном финансировании» от 23.10.92. Оценка не является столь регламентированной процедурой в государственном масштабе. Основные правовые нормативы оценки закрепляются, как правило, только на уровне организации. Поэтому существует огромный разброс мнений в описании целей, критериев, методов оценки.

Оценка персонала — это процедура определения уровня развития различных характеристик работника, связанных с эффективностью его профессиональной деятельности.

Цели оценки могут быть самыми разнообразными. Наиболее распространенными являются:

- 1) прием на работу (отбор, подбор и расстановка кадров);
- 2) аттестация персонала;
- 3) оптимизация загрузки и перемещения кадров;
- 4) организация материального и морального стимулирования и обоснованных санкций;
- 5) обеспечение развития профессионалов в ходе обучения, переподготовки и повышения квалификации;
- 6) создание резерва на выдвижение;
- 7) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным и организационным вопросам;
- 8) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и др.

При организации оценки персонала необходимо соблюдение ряда принципов. Это прежде всего социальная и правовая защищенность, открытость, коллегиальность, гуманистическое отношение к кадрам.

К настоящему времени сформулирован ряд требований к оценочной технологии<sup>3</sup>. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

---

<sup>3</sup> Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.; Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. О. Диагностика управленческих способностей // Вопросы психологии. 1997. № 2.

1) объективно — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);

3) достоверно в отношении деятельности: оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью прогноза: оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

6) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не только узкому кругу специалистов, но и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (т. е. обладать свойством внутренней очевидности);

7) проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

При разработке проблем оценки персонала необходимо решить **два основных вопроса: что оценивать (содержательный аспект) и как оценивать (методический аспект).**

---

С. 112–130; Гулевич О. А. Влияние восприятия справедливости действий человека на представление о нем и причинах его поведения // Вопросы психологии. 2009. № 1; Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов // Управление персоналом. 2000. № 4. С. 41 – 44.

## 2. Содержательный аспект оценки

Содержательный аспект проблемы оценки (что оценивать?) требует определить, какие параметры (объекты оценки) должны быть измерены, чтобы получить наиболее точную характеристику работника. Вариант решения «чем больше параметров, тем лучше» представляется логичным, но трудно реализуемым в условиях организации в силу необходимой экономии времени и средств. Кроме того, такой подход просто нецелесообразен. В деятельности чаще всего не задействовано все многообразие особенностей человека.

Почти за столетие использования оценки в практике работы с персоналом сложились три основных направления в выборе содержания оценки, к которым можно свести все остальные.

Во-первых, оценивается труд работника.

Во-вторых, оцениваются результаты его труда.

В-третьих, оценивается личность работника<sup>4</sup>.

Рассмотрим, что включает каждый вид оценки и какую роль может выполнять психолог в их реализации.

1. *Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда<sup>5</sup>. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Оценка труда работника производится через оценку продолжительности и сложности труда. Для оценки продолжительности

---

<sup>4</sup> Оценка работников управления. М., 1976.

<sup>5</sup> Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

труда анализируются затраты времени на те или иные виды работ за какие-либо периоды, иногда фактические затраты сопоставляются с нормативными. Этот вид оценки требует большой подготовительной работы.

Оценка сложности труда состоит из оценки сложности отдельных видов труда и сложности того набора видов труда, который характеризует должность в целом. Например, сложность выполняемых руководителем работ может оцениваться по ряду факторов: 1) наличие в работе элементов планирования; 2) наличие в работе деятельности по решению проблем и элементов творческой активности; 3) принятие решений как признак работы. По каждому фактору производится оценка в баллах, высчитывается удельный вес фактора. Но реально оценить сложность труда оказывается очень непросто: существующие системы отличаются субъективизмом и условностью. Кроме того, очень затруднена оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого работника в получение результата. К такому относится, например, деятельность руководителей.

2. *Оценка результатов труда* работников многих профессий — это оценка качества и количества производимого продукта, например, для рабочего. Как правило, в основу кладутся текущие экономические показатели: объем полученной прибыли, производительность труда, объем продаж, уровень брака и т. п. В управленческих профессиях прежде всего оцениваются результаты работы руководимого объекта, но эти параметры также оказываются недостаточно показательными. Оценка результатов труда педагогических работников и вовсе затруднительна, что зачастую приводит к её нелепой формализации.

3. Наиболее востребованной и разработанной является *оценка личности работника*. Именно в этой области наиболее целесообразно участие психолога.

Теоретическим основанием данного подхода служит предположение о наличии связи между личностными особенностями работника и его профессиональной успешностью. Другим ключевым моментом в описании должности и выявлении тре-



бований, предъявляемых ею к работнику, является анализ профессиональной деятельности<sup>6</sup>. На этой основе строится идеальная модель (профессиограмма, «портрет», оценочный стандарт и т. п.) личности профессионала.

В ходе дальнейшей процедуры оценки предполагается сопоставление личностных параметров, образующих своеобразную «идеальную модель» работника, с выраженностью этих же личностных параметров у конкретного оцениваемого. Степень их совпадения показывает соответствие работника занимаемой должности.

Содержание идеальной модели личности профессионала определяется должностью. Системный и деятельностный подходы являются главенствующими при определении содержания оценки. В практике оценки в качестве идеальной модели работника обычно используют:

- а) совокупность профессионально важных качеств<sup>7</sup>;
- б) совокупность способностей<sup>8</sup>;
- в) совокупность показателей профессиональной готовности к труду<sup>9</sup>;
- г) совокупность компетентностей и т. п.

---

<sup>6</sup> Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.; Карпов А. В. Метасистемная организация уровней структур психики. М.: ИП РАН, 2004. 504 с.; Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. Ростов н/Д., 1996; Поваренков Ю. П. Проблемы психологии профессионального становления личности. Ярославль: Канцлер, 2008. 402 с.; Шадриков В. Д. Деятельность и способности. М., 1994. 320 с.; Его же. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Логос, 2007. 192 с.

<sup>7</sup> Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения; Шадриков В. Д. Способности личности. М., 1993. 252 с.; Его же. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности.

<sup>8</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 1999; Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л., 1986; Шадриков В. Д. Деятельность и способности.

<sup>9</sup> Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика // Прикладная психология. 1999. К. 4 С. 1–11; Поваренков Ю. П. Указ. соч.

Теоретический анализ соотношения указанных систем представляет собой сложную проблему и выходит за рамки работы. Далее изложим лишь самые общие соображения по данному поводу.

Рассмотрим, как происходит разработка содержательного аспекта оценки *на примере* оценки руководителей и ведущих специалистов. Именно это направление в оценке персонала является наиболее разработанным, востребованным практикой и наглядно демонстрирующим сложности работы и возможности психолога-практика.

Исторически одним из первых перечней качеств идеального руководителя было описание, сделанное Ф. Тейлором: ум, образование, специальные и технические познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. А. Файоль, другой основоположник науки об управлении, расширил этот перечень. Этот подход к описанию руководителей, называемый «теорией черт», практически сразу был резко раскритикован. Вместо рядоположенных качеств ученые единодушно стали предлагать использовать некую систему, характеризующую руководителя. Но признаки «теории черт» так или иначе остаются в современных «системах» черт, факторов, критериев оценки, и к прежним недостаткам добавляются новые. Так, декларируя системный подход, ряд исследователей для выявления особенностей личности руководителя исходят из наличия конкретных методов и используют максимально большой набор существующих психологических методик (например, тесты Розенцвейга, Векслера, Кеттелла и др. одновременно), данные которых затем пытаются сопоставить и взаимодополнить. Вместе с тем, учитывая, что каждая из этих методик исследует один из аспектов личности и только в контексте определенной теоретической позиции ее автора, можно сказать, что при их объединении получается та же эклектичная картина, что и при использовании перечня качеств.

Назовем некоторые типичные недостатки существующих перечней качеств:

- 1) традиционное деление качеств на «деловые» и «личные» с точки зрения научной психологии выглядит абсурдным;

- 2) перечень необходимых качеств часто является неполным;
- 3) одни и те же качества понимаются разными людьми по-разному;
- 4) не проводится разделение поведенческих характеристик и личностных;
- 5) оценка личностных качеств часто подменяется оценкой труда или результатов труда;
- 6) нет четкой грани между постоянными качествами и теми, которые человек проявил в каких-то условиях, за какой-то период;
- 7) перечни качеств практически никак не структурированы;
- 8) не всегда различают общие качества, необходимые каждому работнику управления, и специфические качества, присущие отдельным категориям работников.

Пытаясь преодолеть отмеченные недостатки, исследователи сформировали другой подход к оценке работников. Они рассматривают руководителя как целостную личность, как единство всех качеств, взаимодополняющих и взаимодействующих друг с другом, т. е. как систему. Вариантами таких систем и являются указанные ранее совокупности профессионально важных качеств, способностей, характеристик готовности к труду, компетентностей.

В. Д. Шадриков определяет профессионально важные качества как индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. «Способности всегда выражаются в уровне мастерства, в степени искусности человека. Мы оцениваем, как правило, уже реализацию способностей, а не сами способности как таковые»<sup>10</sup>. Способности входят в систему профессионально важных качеств как одна из подсистем.

Е. А. Климов выделяет пять основных слагаемых системы профессионально важных качеств<sup>11</sup>.

- Гражданские качества — моральный облик человека как члена общества.
- Отношение к труду, профессии, интересы и склонности.

---

<sup>10</sup> Шадриков В. Д. Деятельность и способности. С. 6.

<sup>11</sup> Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения.

- Дееспособность общая, не только физическая, но и умственная, включая интеллектуальные способности, гибкость психики, самоконтроль, инициативность, а также физические: состояние здоровья, силу, выносливость и т. д.

- Единичные, частные, специальные способности: такие личные качества, которые важны для данной работы, профессии.

- Навыки, привычки, знания, опыт.

Очевидно, что у человека не может быть полностью готовой профпригодности до того, как он включился в профессиональную подготовку и соответствующую трудовую деятельность. Поэтому в ряде работ для описания совокупности индивидуальных качеств человека, которые должны соответствовать требованиям профессии, используют понятие «готовность к труду»<sup>12</sup>.

Ю. П. Поваренков, обобщая различные контексты использования понятия «готовность к труду» в психолого-педагогической литературе, определяет ее как «сложное, целостное личностное образование, в состав которого включаются: морально-волевые качества личности, социально значимые мотивы, практические умения и навыки, знания о профессии, общетрудовые навыки и умения, <...> психологические функции и способности, необходимые для трудовой деятельности»<sup>13</sup>.

С. С. Ильин также предлагает рассматривать «психологическую долговременную (устойчивую) готовность к управленческой деятельности», которая включает в себя сложную и многоуровневую систему психических свойств человека, выступающих в качестве субъективных условий его успешной работы управленцем. Одной из наиболее удачных попыток систематизации управленческих способностей является структура, предложенная А. В. Карповым<sup>14</sup>.

Автор выделяет три основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями

---

<sup>12</sup> Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика; Поваренков Ю. П. Проблемы психологии профессионального становления личности; Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. СПб, 1991.

<sup>13</sup> Развитие и диагностика профессиональной готовности. М., 1991.

<sup>14</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента.

ми и делятся по двум критериям — функционально-деятельному и структурно-психологическому, либо опосредованно реализуют функции способностей (менеджерские характеристики). «Каждая из трех категорий подразделяется на две основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, обуславливает уровень развития входящих в них способностей»<sup>15</sup>.



Рис. 1. Психологическая структура управленческих способностей по А. В. Карпову

П. Д. Кудряшова предлагает прежде всего диагностировать общую способность к управленческой деятельности, а затем анализировать специальные качества, объединенные в три группы:

*1. Личностные качества*

1. Способность чутко относиться к подчиненным, умение найти индивидуальный подход к каждому.

2. Тактичная требовательность.

<sup>15</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. С. 570.

3. Умение создать спокойную, дружественную обстановку в коллективе, поддерживать сознательную дисциплину среди подчиненных.

4. Способность заражать энергией и мобилизовать подчиненных словом и личным примером.

5. Умение выражать свою мысль четко и доступно.

6. Умение ставить общественные интересы выше личных.

7. Эмоциональная сдержанность.

8. Моральная устойчивость, честность и принципиальность.

9. Способность объективно оценивать людей, правильно воспринимать критику.

10. Чувство юмора.

## *II. Деловые качества*

1. Стремление советоваться с подчиненными при решении важных для коллектива вопросов.

2. Способность оперативно принимать правильные решения, быстро переключая внимание с одного объекта на другой.

3. Умение распределять задания в соответствии с возможностями исполнителей.

4. Желание предоставить подчиненным свободу творчества и эксперимента.

5. Умение контролировать подчиненных.

6. Способность действовать с некоторым риском, не ожидая указаний свыше.

## *III. Профессиональные качества*

1. Профессиональные знания, умения, навыки.

2. Знания, связанные с организацией технологий.

3. Стремление повышать свою квалификацию, навыки самообразования.

4. Умение эффективно пользоваться информацией<sup>16</sup>.

Одной из первых и по-прежнему наиболее содержательных разработок проблемы управленческих способностей являются исследования Л. И. Уманского<sup>17</sup>. В структуре организаторских способностей им выделялись общие и специфические качества.

<sup>16</sup> Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю.

<sup>17</sup> Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности. М., 1980. 231 с.

К общим качествам были отнесены: общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, организованность, самостоятельность, самообладание. Личность способного организатора отличается от неспособного более всего по специфическим свойствам: психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности. Каждое из этих свойств имеет свои показатели (или, как их называет автор, жизненные или экспериментальные индикаторы). Обычно их 7–9.

Например, психологическая избирательность проявляется в нескольких жизненных и экспериментальных индикаторах: факты быстрого, одновременного, «свернутого», часто невербализованного и неосознанного отражения психологических особенностей и состояний других людей; сопереживание человеком того, что чувствуют другие люди; высокая чувствительность и восприимчивость в описании и демонстрации психологических объектов по рассказам, книгам и т. д.; быстрая возможность адекватно характеризовать психологические возможности людей, меткость; избирательность общительности; избирательность памяти и наблюдательность; склонность к психологическому анализу, объяснению поведения и поступков людей (не смешивать с самокопанием, замыкающим человека на собственных переживаниях); глубокая убежденность в силах, способностях и возможностях коллектива людей; способность поставить себя на место другого, рассуждать с «его точки зрения».

Все названные свойства образуют единство, являющееся одним из важных условий успешного овладения навыками организаторской деятельности.

Аналогичный подход реализован в работе А. М. Бандурки и др.<sup>18</sup> 9 наиболее важных психологических характеристик личности руководителя предлагается диагностировать по проявлению в деятельности семи признаков каждой характеристики.

---

<sup>18</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. 464 с.

Сами характеристики определяются таким образом:

1. Определенность раскрывает структуру интересов к различным аспектам своей деятельности.

2. Осознанность — осознание целей организаторской деятельности.

3. Целеустремленность — приоритет мотивов организаторской деятельности.

4. Избирательность — способность глубоко и полно отражать психологические особенности коллектива.

5. Тактичность — способность соблюдать чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений.

6. Действенность — способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения.

7. Требовательность — способность проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации.

8. Критичность — способность обнаруживать и выражать значимые для деятельности отклонения от установленных норм.

9. Ответственность — способность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива.

Перечисленные личностные характеристики имеют следующие признаки.

Например, определенность, ее признаки: проявляет интерес к деятельности руководителя, самостоятельно включается в организаторскую работу, проявляет интерес к планированию деятельности коллектива (группы), проявляет интерес к организаторской деятельности руководителя, проявляет интерес к урегулированию взаимоотношений в коллективе (группе), проявляет интерес к стимулированию деятельности членов коллектива (группы), проявляет интерес к контролю за деятельностью членов коллектива (группы).

Одной из первых попыток объединения в структуре личности руководителя готовности к труду и способностей является



работа А. Г. Ковалева<sup>19</sup>. Он предложил выделять три основные подструктуры: подготовленности, организаторских способностей и педагогических способностей.

Подструктура подготовленности включает профессиональную подготовленность (знания, умения, навыки, соответствующие профилю деятельности коллектива, знание науки управления, опыт). Психологическая подготовленность к руководству коллективом подразумевает минимум свойств личности, обеспечивающий успешное вхождение в деятельность и ее осуществление: интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм.

Подструктура организаторских способностей — это «синтез высокоразвитых свойств ума и воли, обеспечивающий как глубокое познание действительности, так и ее преобразование»<sup>20</sup>. При этом акцент делается на практическом складе ума с характеристиками гибкости и подвижности. В структуре организаторских способностей опорным свойством является способность к быстрой и точной ориентировке в психологии людей.

Педагогические способности — это система свойств личности, которая обеспечивает эффективное воспитательное влияние на других людей и коллектив в целом. В эту подструктуру входят острая специфическая наблюдательность, педагогическая изобретательность, неотразимость влияния, воздействия, умение убеждать и внушать.

Динамику и факторы развития управленческих способностей проанализировала Н. В. Кузьмина<sup>21</sup>. Ею было предложено выделять следующие виды способностей: гностические способности, проектировочные способности, конструктивные способности, коммуникативные способности, организационные способности.

Е. М. Борисова и ее коллеги в ходе эмпирического исследования выделили три основных блока профессионально важных качеств руководителя: интеллектуальный (креативность,

<sup>19</sup> Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1978.

<sup>20</sup> Леевик Г. Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. СПб., 2007. С. 204.

<sup>21</sup> Кузьмина Н. В. Способности, одаренность, талант учителя. Л.: Знание, 1985. 192 с.

гибкость мышления, готовность к обучению), личностный (доминантность, уверенность в себе, настойчивость и умение убеждать, сдержанность, ответственность) и динамический (высокая работоспособность, умение быстро включаться в новую деятельность, эмоциональная уравновешенность)<sup>22</sup>.

А. У. Хараш к наиболее важным качествам руководителя относит самостоятельность суждений и решений, способность принимать и осваивать новое, сосредоточенность на деле (деловая направленность), уважение к личности другого человека, умение найти индивидуальный подход к каждому подчиненному, готовность к содействию и сопереживанию, «диалогичность», т. е. постоянную готовность выслушать и понять другого человека, учесть его точку зрения, принимая собственное решение. Качества, мешающие руководителю, — конформность, ригидность, внушаемость, авторитарность, формализм, эгоцентризм, «монологичность»<sup>23</sup>.

А. Г. Шмелев перечисляет шесть базовых качеств управленца: интеллект, компетентность, активность, энергия, самоконтроль, коммуникабельность<sup>24</sup>.

Т. В. Корнилова углубленно исследовала мотивационную сферу личности менеджеров и описала ведущие мотивы: стремление к успеху и материальному благополучию; отстаивание своей независимости и автономности, предполагающей умение полагаться на собственные силы; готовность реалистично оценивать как свои возможности и притязания, так и требования ситуации; тенденции к лидерству, проявляемые, в частности, в стремлении доминировать (и навязывать другим людям свои решения); «потребность во власти»; «потребность в самоактуализации» и т. д.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.

<sup>23</sup> Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность. М., 1981. 640 с.

<sup>24</sup> Шмелев А. Г. и др. Валидность теста менеджерского потенциала. // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. 1993. № 3. С. 23–33.

<sup>25</sup> Корнилова Т. В. Диагностика мотивации и готовности к риску. М., 1997. 232 с.

В работе В. Н. Машкова продемонстрирована зависимость специфики набора профессионально важных качеств от вида профессиональной деятельности<sup>26</sup>.

Таблица 1

**Профессионально важные качества,  
необходимые для осуществления  
некоторых видов руководящей деятельности**

<i>Свойства личности</i>	<i>Руководитель предприятия</i>	<i>Руководитель в гос. управлении</i>	<i>Главный бухгалтер</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Терпимость	+	+	0
Искренность	+	0	0
Самоконтроль	++	+	++
Педантизм	+	++	++
Воля	++	+	+
Любознательность	+	+	+
Интуиция	++	+	+
Аналитический склад ума	+	+	++
Способность к выполнению рутинной работы	0	++	+
Экономическое чутье	++	+	+
Способность к лидерству	++	++	+
Коммуникабельность	++	+	+
Самообладание	++	++	+
Внимательность	++	+	++
Память	+	+	++
Богатство воображения	+	0	0

(++ — качество требуется в ярко выраженной форме, + — требуется, 0 — не является необходимым)

<sup>26</sup> Машков В. Н. Психология управления. СПб., 2000. 208 с.

В результате обследования 1 500 менеджеров американские исследователи выделили следующие качества:

- выраженная способность к стратегическому планированию;
- принятие оптимальных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении работников и ресурсов;
- стремление увеличить число своих обязанностей за счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска;
- исключительная уверенность в собственных силах;
- стремление иметь значительные права и нести большую ответственность; смелое принятие решений, требующих определенных жертв;
- стремление к самообучению в контактах и общении;
- склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу хода развития сложных процессов и критических ситуаций;
- отношение к работе как к главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы;
- концентрация внимания на решение проблем, а не выявлении виновников, желание работать с подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;
- собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения.

По итогам опроса президентов 41 крупной японской компании был получен свой набор качеств, которые должны быть присущи менеджерам высшего звена:

А. Концептуальные способности и стандарты поведения:

- широта взглядов, масштабный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичная инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- упорная работа и непрерывная учеба.

Б. Личностные качества:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность выслушивать мнение других;

- беспристрастие, бескорыстие и лояльность;
- способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

#### В. Здоровье.

Несмотря на действенность факторов, препятствующих созданию универсально набора профессионально важных качеств руководителя, только к началу 1950-х гг. было проведено более ста исследований, нацеленных на выявление индивидуальных характеристик, позволяющих человеку проявлять себя хорошим руководителем практически в любом виде деятельности. Но при обобщении данных оказалось, что только 5 % выделенных качеств были общими для всех исследований. Чаще всего выделяют следующие черты:

- интеллект, прежде всего как способность решать сложные и абстрактные проблемы, должен быть выше среднего, но не на самом высоком уровне;
- инициатива, способность осознавать потребность к действию и соответствующие мотивы;
- уверенность в себе, высокая оценка компетентности и уровня притязаний<sup>27</sup>.

В последние годы возник новый — *компетентностный* — подход в работе с кадрами. В практике оценки появился новый термин — компетентность. Насчитывается несколько сотен исследований компетентностей в различных сферах, поэтому полный анализ проблемы не представляется возможным и целесообразным в рамках данной работы. В различных науках ведутся споры об определении понятия компетентности. К сожалению, ученые все еще не пришли к однозначному пониманию термина и зачастую подменяют его поведенческими характеристиками, способностями и т. д. Успех нового термина обусловлен, на наш взгляд, тем, что эти, по сути, лично-профессиональные характеристики действительно являются особыми — системными.

---

<sup>27</sup> Машков В. Н. Психология управления.

Они отражают включенность личности профессионала в систему более высокого порядка — в метасистему деятельности, являются новыми образованиями более высокого уровня, чем просто знания, квалификация, опыт, способности и т. д. Разработка проблемы компетенций должна вестись с системных позиций.

Именно такой подход реализован в работах В. Д. Шадрикова. Он пишет, что «компетенция является системным проявлением знаний, умений, способностей и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания могут существенно различаться. В образовательном процессе наблюдается определенная диалектика в формировании компетенций. Компетенции формируются на основе знаний, умений, способностей, личностных качеств, но сами эти знания и др. во многом не являются компетенциями, они выступают как условия для формирования компетенций. Было бы большой ошибкой (которая намечается), если при реализации компетентностного подхода мы противопоставим его знаниям, умениям, способностям, личностным качествам»<sup>28</sup>. Термин «компетенция» понимается В. Д. Шадриковым как круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен, круг чьих-нибудь полномочий, прав. «Таким образом, мы видим, что компетенция относится не к субъекту деятельности, а к кругу вопросов, относящихся к деятельности. Другими словами, компетенции — это функциональные задачи, связанные с деятельностью, которые кто-то может успешно решать. Компетентность же относится к субъекту деятельности. Это приобретение личности, благодаря которому человек может решать конкретные задачи»<sup>29</sup>. Под руководством В. Д. Шадрикова была разработана «Модель специалиста с высшим профессиональным образованием».

В современных исследованиях по педагогике, психологии и акмеологии категория «компетентность» широко используется отечественными и зарубежными учеными (Е. А. Климов,

<sup>28</sup> Шадриков В. Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия: Психология. 2006. № 1. С. 15–16.

<sup>29</sup> Шадриков В. Д. Указ. соч.

Л. М. Митина, Ю. П. Поваренков, Н. С. Пряжников, Н. В. Кузьмина, А. А. Деркач, И. А. Зимняя, А. К. Маркова, Ю. Г. Татур, В. Г. Первухинский, В. Д. Шадриков, Н. Хомский, Дж. Равен, Ф. Цивели и др.).

В зарубежной литературе компетентность (от лат. *competentia* — принадлежность по праву, соответствие) понимается как осведомленность, знание и понимание сущности какой-либо сферы деятельности, жизни, способность адекватно использовать, применять полученные знания и навыки. В работе Дж. Равена «Компетентность в современном обществе», вышедшей в Лондоне в 1984 г., компетентность «состоит из большого числа компонентов, многие из которых относительно независимы друг от друга, ... некоторые компоненты относятся скорее к когнитивной сфере, а другие — к эмоциональной ... эти компоненты могут заменять друг друга в качестве составляющих эффективного поведения»<sup>30</sup>. При этом, как подчеркивает Дж. Равен, «виды компетентности» суть «мотивированные способности»<sup>31</sup>. Компетентность рассматривается как специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия.

В нашей стране психологические исследования по проблеме компетентности начались в 1970–1980-е гг. Как показывает анализ многочисленной научной педагогической и психологической литературы, компетентность — это сложное, многокомпонентное междисциплинарное понятие.

Так, А. К. Марковой профессиональная компетентность понимается как совокупность пяти сторон трудовой деятельности учителя<sup>32</sup>. В ряде работ (Н. В. Кузьмина, Е. С. Кузьмин, Ю. Емельянов, З. Ф. Есарева и др.) профессионально-педагогическая компетентность также представляет собой совокупность

<sup>30</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002. С. 253.

<sup>31</sup> Там же. С. 258.

<sup>32</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: Международ. гуманит. фонд «Знание», 1996. 312 с.

умений педагога. И. А. Зимняя пишет, что компетентность — это актуальное, формируемое личностное качество, это социально-профессиональная характеристика человека, основанная на знаниях<sup>33</sup>. Р. Х. Шакуров и др. также трактуют компетентность как качество личности. Т. Г. Браже, Н. И. Запрудский и др. рассматривают профессиональную компетентность как систему качеств, умений. По Б. С. Гершунскому, А. Д. Щекатуновой и др., компетентность — определенный уровень образованности специалиста. А. С. Пугачев связывает компетентность с качеством подготовки специалиста, потенциалом эффективности трудовой деятельности. А. И. Мищенко определяет профессиональную компетентность как «единство его теоретической готовности педагогически мыслить и практической готовности педагогически действовать». Е. М. Павлютенков трактует профессиональную компетентность как форму осуществления педагогической деятельности. М. А. Холодная считает, что компетентность — это особый тип организации предметно-специфических знаний, позволяющий принимать эффективные решения в соответствующей области деятельности<sup>34</sup>.

В перечисленных и во многих других подходах к пониманию и определению компетентности есть сходные черты. Понятия «компетентность», «компетенция» трактуются как:

- совокупность (система) знаний в действии;
- личностная черта, свойства и качества личности;
- критерий проявления готовности к деятельности;
- способность, необходимая для решения задач и получения необходимых результатов работы;
- интегрированная целостность знаний, умений и навыков, обеспечивающих профессиональную деятельность, способность человека реализовать на практике свою компетентность, мотивированная способность;
- деятельностные знания, учения, навыки, опыт (интеграция в единое целое усвоенных человеком отдельных действий,

<sup>33</sup> Зимняя И. А. Педагогическая психология. Ростов н/Д.: Феникс, 1997. 480 с.

<sup>34</sup> Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. СПб: Питер, 2002. 272 с.



способов и приемов решения задач), а также мотивационная и эмоционально-волевая сфера личности;

• проявленные им на практике стремление и способность (готовность) реализовать свой потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.) для успешной творческой (продуктивной) деятельности в профессиональной и социальной сфере, осознавая её социальную значимость и личную ответственность за результаты этой деятельности, необходимость её постоянного совершенствования» и мн. др.<sup>35</sup>

Наличие и уровень компетентности оценивается в конечном счете по результатам труда работника. Нельзя судить о компетентности по мотивам достижений (стремлению к успеху, старание), образованности, должностному статусу.

Понятие «компетентность» отличается от понятия «компетенция», под которой понимают круг вопросов, в которых специалист должен быть компетентным и которые он уполномочен решать, сферу деятельности, в которой он реализует свою профессиональную компетентность.

Как уже отмечалось, компетентность является сложным, системным образованием. Перед исследователями встает вопрос о структуре и видах компетентностей. Приведем наиболее известные работы по данному вопросу.

Дж. Равен выделяет 39 компетентностей:

- тенденция к более ясному пониманию ценностей и установок по отношению к конкретной цели;
- тенденция контролировать свою деятельность;
- вовлечение эмоций в процесс деятельности;
- готовность и способность обучаться самостоятельно;
- поиск и использование обратной связи;
- уверенность в себе;
- самоконтроль;
- адаптивность: отсутствие чувства беспомощности;
- склонность к размышлениям о будущем: привычка к абстрагированию;

<sup>35</sup> Ильязова М. Д. Компетентность, компетенция, квалификация — основные направления современных исследований // Профессиональное образование. Столица. 2008. № 1.

- внимание к проблемам, связанным с достижением поставленных целей;
- самостоятельность мышления, оригинальность;
- критическое мышление;
- готовность решать сложные вопросы;
- готовность работать над чем-либо спорным и вызывающим беспокойство;
- исследование окружающей среды для выявления ее возможностей и ресурсов (как материальных, так и человеческих);
- готовность полагаться на субъективные оценки и идти на умеренный риск;
- отсутствие фатализма;
- готовность использовать новые идеи и инновации для достижения цели;
- знание того, как использовать инновации;
- уверенность в благожелательном отношении общества к инновациям;
- установка на взаимный выигрыш и широта перспектив;
- настойчивость;
- использование ресурсов;
- доверие;
- отношение к правилам как указателям желательных способов поведения;
- способность принимать решения;
- персональная ответственность;
- способность к совместной работе ради достижения цели;
- способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели;
- способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят;
- стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников;
- готовность разрешать другим людям принимать самостоятельные решения;
- способность разрешать конфликты и смягчать разногласия;
- способность эффективно работать в качестве подчиненного;

– терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих;

– понимание плюралистической политики;

– готовность заниматься организационным и общественным планированием<sup>36</sup>.

А. К. Маркова выделяет четыре вида профессиональной компетентности<sup>37</sup>: специальную, социальную, личностную, индивидуальную.

1. Специальная, или деятельностьная, профкомпетентность характеризует владение деятельностью на высоком профессиональном уровне и включает не только наличие специальных знаний, но и умение применить их на практике.

2. Социальная профкомпетентность характеризует владение способами совместной профессиональной деятельности и сотрудничества, принятыми в профессиональном сообществе приемами профессионального общения.

3. Личностная профкомпетентность характеризует владение способами самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональной деформации. Сюда же относят способность специалиста планировать свою профессиональную деятельность, самостоятельно принимать решения, видеть проблему.

4. Индивидуальная профкомпетентность характеризует владение приемами саморегуляции, готовность к профессиональному росту, неподверженность профессиональному старению, наличие устойчивой профессиональной мотивации.

В качестве одной из важнейших составляющих профкомпетентности А. К. Маркова называет способность самостоятельно приобретать новые знания и умения, использовать их в практической деятельности.

В работах И. А. Зимней компетенции — это некоторые внутренние, потенциальные, скрытые психологические новообразования: знания, представления, программы (алгоритмы) действий, системы ценностей и отношений, которые затем выявляются

<sup>36</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. С. 281–296.

<sup>37</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма.

в компетентностях человека. Теоретической основой выделения трех групп ключевых компетенций послужили сформулированные в отечественной психологии положения относительно того, что человек есть субъект общения, познания, труда (Б. Г. Ананьев), что человек проявляется в системе отношений к обществу, другим людям, к себе, к труду (В. Н. Мясищев); что компетентность человека имеет вектор акмеологического развития (Н. В. Кузьмина, А. А. Деркач); что профессионализм включает компетентности (А. К. Маркова). С этих позиций были разграничены три основные группы компетентностей:

- компетентности, относящиеся к личности, субъекту жизнедеятельности;
- компетентности, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- компетентности, относящиеся к деятельности человека, проявляющиеся во всех ее типах и формах.

Внутри каждой группы выделяются частные компетенции. Всего И. А. Зимняя выделяет 10 основных компетенций (видов).

1. Компетенции, относящиеся к самому человеку как личности, субъекту деятельности, общения:

- компетенции здоровьесбережения: знание и соблюдение норм здорового образа жизни, знание опасности курения, алкоголизма, наркомании, СПИДа; знание и соблюдение правил личной гигиены, обихода; физическая культура человека, свобода и ответственность выбора образа жизни;

- компетенции ценностно-смысловой ориентации в Мире: ценности бытия, жизни; ценности культуры (живопись, литература, искусство, музыка), науки, производства, истории цивилизаций, собственной страны, религии;

- компетенции интеграции: структурирование знаний, ситуативно-адекватной актуализации знаний, расширения, приращения накопленных знаний;

- компетенции гражданственности: знания и соблюдение прав и обязанностей гражданина; свобода и ответственность, уверенность в себе, собственное достоинство, гражданский долг; знание символов государства (герб, флаг, гимн);

– компетенции самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, личностной и предметной рефлексии; смысл жизни; профессиональное развитие; языковое и речевое развитие; владение культурой родного языка, владение иностранным языком.

2. Компетенции, относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной сферы:

– компетенции социального взаимодействия: с обществом, общностью, коллективом, семьей, друзьями, партнерами, конфликты и их погашение, сотрудничество, толерантность, уважение и принятие Другого (раса, национальность, религия, статус, роль, пол), социальная мобильность;

– компетенции в общении: устном, письменном, диалог, монолог, порождение и восприятие текста; знание и соблюдение традиций, ритуала, этикета; кросс-культурное общение; деловая переписка; делопроизводство, бизнес-язык; иноязычное общение, коммуникативные задачи, уровни воздействия на реципиента.

3. Компетенции, относящиеся к деятельности человека:

– компетенция познавательной деятельности: постановка и решение познавательных задач; нестандартные решения, проблемные ситуации — их создание и разрешение; продуктивное и репродуктивное познание, исследование, интеллектуальная деятельность;

– компетенции деятельности: игра, учение, труд; средства и способы деятельности: планирование, проектирование, моделирование, прогнозирование, исследовательская деятельность, ориентация в разных видах деятельности;

– компетенции информационных технологий: прием, переработка, выдача информации; преобразование информации (чтение, конспектирование), массмедийные, мультимедийные технологии, компьютерная грамотность; владение электронной, интернет-технологией.

Если представить эти компетенции как актуальные компетентности, то очевидно, что последние будут включать такие характеристики, как а) готовность к проявлению компетентности (т. е. мотивационный аспект); б) владение знанием содержания компетентности (т. е. когнитивный аспект); в) опыт проявления компетентности в разнообразных стандартных и нестандартных

ситуациях (т. е. поведенческий аспект); г) отношение к содержанию компетентности и объекту ее приложения (ценностно-смысловой аспект); д) эмоционально-волевая регуляция процесса и результата проявления компетентности<sup>38</sup>.

М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева и Е. В. Коточигова, опираясь на подход Г. М. Андреевой к выделению структуры общения, выделяют три составляющие коммуникативной компетентности: перцептивную, интерактивную и коммуникативную<sup>39</sup>.

В. Дулевич описывает 4 сверхкомпетенции, содержание которых представлено в табл. 2.

Таблица 2

**«Сверхкомпетенции» по В. Дулевичу**

Интеллектуальные компетенции	Стратегическая перспектива Диалог и суждение Планирование и организация
Межличностные компетенции	Управление персоналом Умение убеждать Настойчивость и решительность Вербальная коммуникация
Адаптируемость	Адаптируемость и способность быстро восстанавливать силы
Ориентации на результат	Энергичность и инициативность Мотивация достижений Предпринимательский дух

Даже из приведенных примеров очевидно, что вопрос об общих профессиональных компетенциях решить довольно трудно, а многообразие пониманий, определений, видов компетентностей приводит к затруднениям при его практическом использовании<sup>40</sup>.

Таким образом, работа по созданию «идеальной модели» работника и последующая на её основе оценка кадров является сложной

<sup>38</sup> Зимняя И. А. Педагогическая психология.

<sup>39</sup> Кашапов М. М., Киселева Т. Г., Коточигова Е. В. Компетентность: понятие, виды, основные подходы к диагностике компетентности психолога // Социальный психолог. 2003. Вып. № 1 (5). С. 39–44.

<sup>40</sup> Цит. по: Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. СПб.: Питер, 2003. 240 с.

исследовательской проблемой. Необходимо основываться прежде всего на требованиях должности, деятельности, а кроме того, учитывать научные психологические принципы при оценке личности профессионала. Это, как уже отмечалось ранее, принцип системности: перечень личностных характеристик идеального работника должен рассматриваться как системно организованный. Между тем почти во всех перечисленных вариантах описания личности профессионала реализуется только один из этапов научного исследования — аналитический. Как связаны между собой элементы структуры личности, какова их иерархия, каковы механизмы их взаимодействия? Все ли элементы в структуре константны? Не поднимается один из сложнейших вопросов описания личности в деятельности — вопрос о возможных компенсаторных механизмах: может ли одно качество компенсироваться другим? Как взаимодополняют характеристики друг друга? Возможно ли существование у профессионала характеристик взаимоисключающих, но определяющих эффективный труд в разных ситуациях? Должны ли все параметры личности работника (особенно социально желательные) быть выражены в максимальной степени? Ответы на все эти вопросы находятся в плоскости системного подхода, один из вариантов которого — метасистемный — разрабатывается под руководством А. В. Карпова<sup>41</sup>. Его реализация позволит создать динамичную модель личности профессионала, в которой отражаются и свойства целостного субъекта деятельности, и специфические характеристики, обусловленные должностью и ситуацией. Только в этом случае оценка личности профессионала может быть адекватной и прогностичной.

---

<sup>41</sup> Карпов А. В. Метасистемная организация уровней структур психики.

### 3. Методический аспект оценки

Решением вопроса «Что оценивать?», или содержательного аспекта проблемы оценивания, не исчерпывается круг проблем оценки персонала. Не менее важным является вопрос «Как оценивать?», или *методический аспект*. Какие методы нужно применить для надежной оценки? Сколько их должно быть? Какова процедура проведения оценки и как достоверно проинтерпретировать результаты обследования персонала? Ответы на эти вопросы не так однозначны, как может показаться сначала.

Для оценки персонала могут применяться многие методы из арсенала психологической науки. Иногда подразумевается, что, чем большее количество методик используется, тем более полная и достоверная информация об оцениваемом может быть получена. В то же время в психологии имеются данные, что при увеличении количества оцениваемых параметров оценка становится менее точной. Использование большого количества методов при оценке нежелательно и в силу временных ограничений, утомляемости оцениваемых, значительных материальных издержек и т. п. В любом случае прежде всего следует придерживаться принципов надежности и практичности.

Основным фактором, определяющим выбор методик, должна быть цель оценки. Так, при отборе персонала целесообразным является использование методов прогностического характера. При аттестации следует уделить внимание методам, констатирующим достижения и недостатки аттестуемого в данный момент. Основные методы, используемые в практике оценки персонала, рассмотрим кратко далее.

В распоряжении современной психологии имеется достаточно методов, позволяющих получить необходимые сведения о профессионале. Для того чтобы определить, какими конкретно качествами обладает тот или иной работник, необходимо количественно измерить уровень этих качеств, получить показатели их оценки. Количественные методы оценки работников нужны для достижения всех ее основных целей. Только на их основе можно правильно подбирать и расставлять кадры, рационально стимулировать их труд и применять санкции, а также устанавливать



необходимость переподготовки и повышения квалификации. Поэтому решающее значение имеет четкость, точность, простота таких методов, а также объективность выводов, полученных в результате их применения.

На современном этапе развития науки и общества количественная оценка работников является объективной необходимостью. В то же время многие методы оценки не являются количественными, а имеют описательный характер, т. е. не дают конкретные величины уровней развития особенностей работников, а позволяют лишь установить наличие или отсутствие у них тех или иных качеств. В определенной мере это объясняется субъективным характером оценок, тем, что и объектом и субъектом оценки выступают люди. Следовательно, определенный элемент субъективных суждений в данном случае всегда будет иметь место, как бы мы ни стремились его ликвидировать.

### ***3.1. Классификация методов оценки***

Рассмотрим классификацию методов оценки персонала, распространенную в нашей стране. Все эти методы условно делятся на три группы<sup>42</sup>.

К первой группе относятся методы описательного характера, характеризующие качества работников без количественного их выражения. Их называют «качественными методами». Вторая группа является промежуточной; в основу методов, входящих в нее, положены как описательный принцип, так и количественные измерители, определяемые на базе первоначальных качественных описаний. Эти методы называют «комбинированными». В третью группу включаются методы, в результате применения которых можно непосредственно получить с достаточ-

<sup>42</sup> Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов // Социальная психология и общественная практика. М., 1985; Его же. Методика экспертной оценки личностных качеств руководителя производственного коллектива // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990; Меньшиков П. И. Деловая оценка работников в сфере управления. М., 1974.

ной степенью объективности числовую оценку уровня деловых качеств работников, т. е. количественные показатели оценки.

Методы, включенные в *первую* группу («качественных»), как правило, носят волевой, субъективный характер:

1) биографический метод, заключающийся в оценке работников по данным их биографий;

2) система произвольных устных и письменных характеристик, сущность которой сводится к описанию руководителем (или группой руководителей) наиболее выдающихся успехов или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в присвоении им в связи с этим определенной оценки;

3) оценка выполнения, состоящая в описании и оценке того, что сделал работник за определенный период его деятельности;

4) метод групповой дискуссии, заключающийся в свободной беседе группы руководителей (или экспертов) с работниками по теме их деятельности и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей;

5) метод эталона, состоящий в выборе по определенным критериям и факторам наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними всех остальных работников;

6) матричный метод, суть которого состоит в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых по занимаемым ими должностям;

7) системы свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам, сущность которых сводится к сравнению реальных качеств работника с заранее подготовленными характеристиками.

Во *вторую* группу методов («комбинированных») входят:

8) метод суммируемых оценок, заключающийся в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты;

9) система заданной группировки работников, предусматривающая выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы (как правило, «отличный работник», «хороший работник», «удовлетворительный работник», «плохой работник»);

10) тестирование, т. е. оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств.

К *третьей* группе методов («количественных») относятся:

11) система классификации по порядку (или метод рангового порядка), при которой руководитель (или группа руководителей), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку от лучшего до худшего; итоговая оценка в этом случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;

12) метод парных сравнений работников, осуществляемый путем их последовательного попарного сравнения по всей совокупности факторов оценки с точки зрения общей относительной ценности для предприятия;

13) метод заданной балльной оценки (или метод присвоения очков), заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде суммы набранных баллов (очков);

14) метод свободной балльной оценки, состоящий в присвоении руководителем (или экспертом) определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценке в виде суммы баллов или среднего балла;

15) система графического профиля работников, заключающаяся в отражении уровня каждого из их деловых качеств, оцененных в баллах, в виде точек на графической шкале и соединении этих точек прямыми линиями;

16) коэффициентная оценка уровня деловых качеств, основанная на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работников, так и их совокупность.

Помимо перечисленных методов оценки, существует еще несколько вспомогательных, примыкающих к основным, главным образом качественным, методам. Так, к биографическому методу примыкает анамнестический метод, заключающийся в анализе работником своих действий в конкретных жизненных ситуациях и оценке себя по результатам этого анализа.

К системе произвольных письменных характеристик относится метод обобщения независимых характеристик, суть которого состоит в сравнении нескольких характеристик оцениваемого работника, полученных от нескольких лиц.

К оценке выполнения примыкает метод систематических наблюдений за поведением и деятельностью оцениваемого работника с периодическим фиксированием результатов наблюдений, а также система оценки, заключающаяся в периодическом перемещении работника по различным должностям с систематической оценкой его деятельности на каждой должности.

К методу групповой дискуссии примыкает метод оценочного интервью, проводимого с оцениваемыми работниками специальным экспертом (наблюдателем), имеющий целью выявить сильные и слабые качества работников.

Промежуточным между последними двумя методами является популярный в настоящее время за рубежом метод управления с помощью целей. Он заключается в установлении определенных целей деятельности работника, обсуждении затем с ним же полученных результатов и определении на этой основе потенциальных возможностей работника для принятия им более высокой ответственности.

К тестовой оценке примыкают так называемые «игровые» методы, в том числе: а) оценка по степени выбора оцениваемым работником (или кандидатом на должность) наилучшего способа действия (поступка) за лицо, находящееся в описанной или изображенной на рисунке конкретной производственной ситуации; б) оценка по степени решения оцениваемым работником (или кандидатом на должность) условных производственных задач и ситуаций.

Есть вспомогательные методы и среди количественных методов оценки. Например, метод «спектра», примыкающий к методу графического профиля, или метод самооценки своих свойств

и качеств, примыкающий к балльной оценке, и т. д. Кроме того, имеется еще ряд вспомогательных методов («запланированное программирование исполнения», метод «эксперимента» и др.), которые очень близки к названным.

Большинство методов оценки, в том числе все количественные методы, позволяют практически подтвердить или опровергнуть модель-гипотезу о деятельности работника, т. е. оценивают его по достигнутым результатам деятельности. Каждая группа методов имеет достоинства и недостатки.

Так, качественные методы оценки, которые широко применяются в практике работы в силу их простоты в использовании и малозатратности, имеют существенный недостаток — высокую степень субъективизма.

Несомненными достоинствами метода тестов являются четкость критериев и факторов оценки, возможность учета всех или большинства необходимых факторов, достаточно точные показатели оценки. Очевидный недостаток заключается в необходимости чрезвычайно трудоемкой подготовительной работы по созданию самих тестов. Кроме того, тесты, особенно типовые, поддаются предварительной тренировке. Работник, заранее знающий принципы и направления ответов на вопросы теста, решит его лучше, чем более способный, но не тренированный специалист.

Метод свободной балльной оценки, или метод экспертной оценки (четырнадцатый метод), является наиболее популярным среди известных сегодня количественных методов оценки работников. Преимуществами рассматриваемого метода являются 1) четкость системы учитываемых при оценке критериев и факторов, 2) четкость самой системы оценки, 3) простота и доступность метода оценки<sup>43</sup>.

### ***3.2. Конкретные методы оценки***

В зарубежной практике используются как перечисленные методы, так и ряд других<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания: теория и практика: учеб. пособие. Ярославль, 2000.

<sup>44</sup> Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом.

### 3.2.1. Метод «Поведенческие рейтинговые шкалы» (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS)

BARS — шкалы с поведенческими индикаторами, созданные для каждой компетенции и позволяющие провести более объективную и быструю оценку и самооценку работника. Защитники этого метода утверждают, что он обеспечивает более справедливую оценку, чем другие методы, получившие широкое распространение. Разработка BARS обычно включает пять этапов:

а) формирование критических случаев. Группу людей, знающих работу, которую необходимо оценить (работодатели и (или) тестирующие), просят описать специфические ситуации (критические случаи) эффективного неэффективного исполнения обязанностей;

б) определение объема исполнения обязанностей. Случаи объединяют в небольшое множество (скажем, 5 или 10) измерений исполнения обязанностей. Каждому множеству затем дается определение;

в) перераспределение случаев. Вторая группа людей, которые также знают работу, перераспределяет первичные критические случаи. Им предоставляют определения множеств и критические случаи, затем просят отнести каждый случай к определенному множеству, которое, по их мнению, лучше подходит. Обычно критический случай сохраняется, если некоторый процент (как правило, от 50 до 80 %) второй группы людей назначают его в тот же кластер, что и первая группа;

г) шкала случаев. Вторую группу далее просят проранжировать (обычно используются семи- и девятиуровневые шкалы) поведение, описанное в случае, т. е. установить, насколько эффективно или неэффективно он отражает исполнение обязанностей в соответствующем кластерном множестве;

д) разработка окончательного инструмента. Подмножество случаев (обычно шесть или семь на кластер) используется в качестве поведенческих «якорей» для каждого множества.

Это дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный для работников. Есть смысл применять его для работ, в которых важны черты поведения в различных ситуациях.

### 3.2.2. Метод «Управление по целям» (Management By Objectives, MBO)

Метод МВО направлен на повышение производительности за счет согласования целей самой компании, её структурных подразделений и конкретных задач сотрудников. Персонал должен быть вовлечен в процесс определения целевых показателей и сроков их достижения. Метод МВО обеспечивает постоянное отслеживание целей и помогает вовремя выявлять необходимость их изменения. Оценка эффективности по данному методу заключается в подведении итогов достижения определенных целей через год после реализации мероприятий по предложенным показателям их достижения и сформулированным характеристикам показателя сравнением их фактических значений с определенными критериями стандарта эффективности.

МВО почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая состоит из шести важнейших шагов:

1) установление целей организации. Разработка плана на следующий год и постановка целей в масштабах организации;

2) установление целей отдела. Начальники отделов и их подчиненные совместно определяют цели работы отделов;

3) обсуждение целей отделов. Начальники отделов обсуждают цели отделов со всеми подчиненными (часто на собрании всего отдела) и просят их разработать собственные индивидуальные цели, т. е. определить, как каждый работающий может внести свой вклад в достижение целей отдела;

4) определение ожидаемых результатов (формулирование индивидуальных целей). Начальники отделов и их подчиненные устанавливают краткосрочные цели исполнения обязанностей;

5) проверка исполнения обязанностей, измерение результатов. Начальники отделов сравнивают фактическое исполнение обязанностей каждого работающего с ожидаемыми результатами;

6) обеспечение обратной связи. Начальники отделов проводят периодические собрания с подчиненными, на которых об-

суждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов.

Целей должно быть немного. Они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период.

В начале периода руководитель вместе с подчиненным составляет список задач. В зависимости от зрелости корпоративной культуры организации существуют два варианта его составления.

А. Менеджер сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате чего первоначальные задачи корректируются.

Б. Менеджер и сотрудник формулируют задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их. После уточнения круга задач определяются критерии их выполнения. Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности (веса, которые часто выражаются в процентах от общего результата). Менеджер должен следить, чтобы задания формулировались в рамках стратегии организации.

Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и менеджером определяется успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, выработываются меры по улучшению качества работы. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному собеседованию. Он получает для изучения аттестационный бланк, который заполняется в ходе собеседования и подписывается обеими сторонами.

Аттестационная форма состоит из следующих разделов.

I. Содержание работы:

- а) основные функции;
- б) ответственность;
- в) роль в подразделении;
- г) параметры, по которым оценивается деятельность.

II. Деятельность:

- а) в какой степени доступны поставленные цели. Если не полностью, то в чем причина;
- б) вклад в работу подразделения;



в) возможность максимально использовать свои знания и опыт, препятствия успешной работы;

г) обучение и его влияние на деятельность;

д) оценка по основным критериям.

III. Определение конкретных, понятных, измеримых и согласованных с исполнителем целей, определенных по времени.

IV. Развитие:

а) потребность в обучении;

б) организация обучения.

V. Комментарии.

Решение об итоговой оценке принимается на основании совместного мнения руководителя и сотрудника, но в спорных вопросах приоритетно мнение руководителя. В отдельных случаях в роли третейского судьи может выступать вышестоящий руководитель.

Преимущества метода:

- знание сотрудниками целей компании само по себе мотивирует, т. к. каждое действие сотрудника приобретает смысл в контексте общего направления усилий компании;

- сотрудники перестают быть слепым орудием работодателя и действуют осознанно. Этому способствуют понятные критерии успешности работы еще до начала выполнения поставленных задач, что увеличивает эффективность труда, повышает вовлеченность и стимулирует обратную связь;

- направленность в будущее на основе анализа прошлого опыта и преемственность целей на каждом уровне позволяет прогнозировать развитие бизнеса в целом и деятельности каждого работника в частности.

Недостатки метода:

- постановка измеримых целей затруднена по ряду позиций (должностей);

- отсутствует механизм согласования поставленных целей SMART-формату, своевременной их коррекции, учета влияния случайных и «чужих» результатов (например, в случае внезапно-го изменения ситуации на рынке);

- МВО измеряет результаты работы сотрудника, а его трудовое поведение и потенциал в целом остаются «за кадром»;

- конфликт интересов, влияющий на объективность оценки конечных результатов: менеджеры заинтересованы в определении легкодостижимых целей для себя и труднодостижимых для других из-за привязки оплаты труда к данному способу измерения эффективности;
- метод дорогостоящий и поэтому используется в основном для оценки руководителей и специалистов.

### *3.2.3. Метод «360 градусов»*

Предполагает получение данных о действиях сотрудника в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, подчиненного, клиентов. Экспертом может выступать менеджер по персоналу и сам претендент на должность: его просят оценить рабочее поведение и профессиональные качества для коррекции самооценки и создания плана индивидуального развития. Отсюда и название метода — «360 градусов», или «круговая» оценка. Оценка также может включать в себя информацию от других заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики. В этом случае данный метод называется оценка «540 градусов».

Метод появился в 1980-е гг. как дополнение к управлению по целям (МВО). Метод «360 градусов» применяют для решения самого широкого круга задач, связанных с развитием работника. Иногда используются элементы метода — например, в рамках регулярной процедуры оценки сотрудники поддерживающих служб (HR-департамент, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел и т. д.) оцениваются не только непосредственным руководителем, но и своим внутренним клиентом (подразделение бизнеса, за обслуживание которого отвечает департамент).

Этапы проведения оценки «360 градусов»:

- выделение текущей цели проведения оценки;
- разработка анкеты;
- определение формы проведения оценочной процедуры;
- обработка результатов (вручную или автоматически);
- обратная связь.

Для проведения оценки выбирается группа из 7–12 человек: сам сотрудник, руководители (например, непосредственный; вышестоящий; топ-менеджер, которому сотрудник не подчиняется, но знает его по совместной работе), клиенты (внутренние и внешние), подчиненные, коллеги из своего и других подразделений. Анкета может быть стандартной или разработанной под определенную задачу. Ее заполняют все участники оценки на бумажных носителях или в системе онлайн. Она должна не просто содержать шкалу для оценки, но и разъяснять, что означает каждая формулировка, иначе эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения шкал по-разному.

Анкета для оценки по методу «360 градусов» должна быть построена на основе некоей универсальной для данной организации системы критериев. Как правило, анкета состоит из трех блоков.

В *первом* блоке используется оценка деловых качеств персонала.

Для оценки деловых качеств сотрудников часто используется пятибалльная шкала со следующим описанием:

5 — уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;

4 — уровень расширенного опыта, позволяющий проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;

3 — уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;

2 — уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;

1 — качество не проявляется.

Иногда используются другие 5-балльные шкалы:

а) 5 — отлично, 4 — хорошо, 3 — удовлетворительно, 2 — неудовлетворительно, 1 — очень плохо;

б) плохо, ниже среднего, средне, выше среднего, хорошо.

Также возможно использование других шкал.

*Второй* блок направлен на оценку поведения, типичного для сотрудника по определенному показателю. Например, при оцен-

ке умения работать в команде соответствующий раздел анкеты может выглядеть так:

«Отметьте пункты, наиболее точно характеризующие поведение А. А. Сидорова на работе:

- не сотрудничает с другими специалистами, работу выполняет в индивидуальном порядке, старается не контактировать с другими людьми;
- работу выполняет в одиночку; при обращении за помощью сослуживцев дает необходимую консультацию;
- предпочитает работать в индивидуальном порядке, в случае необходимости помогает сотрудникам своего подразделения;
- успешно работает как один, так и в составе группы, не избегает ответственности и помогает другим;
- с легкостью общается с людьми, хорошо включается в коллективную работу, увеличивая эффективность работы группы».

Обязательно объясняется понимание термина, характеризующего оцениваемое качество.

*Третий* блок содержит описание конкретных примеров. Предлагается привести реальную ситуацию, которая наиболее полно характеризует работу сотрудника в составе группы.

Данные из всех заполненных анкет собираются вместе и, как правило, отправляются на обработку внешнему провайдеру (в случае заполнения в системе онлайн это происходит автоматически). Услуги внешних провайдеров используются для достижения полной конфиденциальности — респонденты не должны опасаться, что их ответы увидит оцениваемый, и только в этом случае есть шанс, что они честно выскажут мнение о нем.

Свою оценку может показать подчиненному только непосредственный руководитель, предоставляя таким образом обратную связь. Результаты оценки получает сам оцениваемый, а в случае предварительной договоренности — и непосредственный руководитель. По итогам оценки «360 градусов» определяются сильные качества и области развития сотрудника. Как правило, метод не применяют в качестве основания для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также для принятия кадровых решений при продвижении по службе.

Преимущества метода:

- объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни;

- возможность узнать мнение клиентов, в том числе внешних: укрепление корпоративной идентичности, т. к. для оценки выбираются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре.

Недостатки метода:

- оценка только компетенций, а не результатов деятельности;
- необходимость высокой степени конфиденциальности;
- необходимость расходов на оплату услуг внешних консультантов;

- проблемы, связанные с получением откровенных мнений сотрудников друг о друге и тем более — о руководстве;

- сложности с получением заполненного бланка оценки от внешнего клиента.

Метод «360 градусов» должен применяться в организациях, отвечающих определенным условиям. Имеется в виду:

- зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи;
- налаженные коммуникации, люди хорошо знают друг друга;
- высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты разрешаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку менеджменту, команда работает эффективно);

- сотрудники сами заинтересованы в оценке, т. е. считают, что она — главный элемент для их развития.

### *3.2.4. Метод «Ассесмент-центр»*

Является одним из самых популярных и эффективных зарубежных методов оценки персонала. Название этой процедуры комплексной оценки стало использоваться в отечественной практике без перевода как «ассесмент-центр», что вносит определенную путаницу в понимание его смысла. Впервые использование методов многосторонней оценки было разработано немецкими военными психологами в 1920-е гг. и применено при отборе офицеров для армии, авиации и флота. Во время войны этот метод использовали в британских вооруженных силах для

набора офицеров низших чинов, а в Америке — для набора агентов. В 1960-е гг. американская телекоммуникационная компания AT&T построила здание для проведения оценки персонала, назвав его Assessment Center. Этот термин со временем стал употребляться для обозначения самой методики.

В настоящее время в отечественных компаниях принята технология, разработанная в США в 1970-е гг. Дальнейшее развитие этот метод получил в середине 1980-х гг. в виде центров оценки и развития (Development-assessment), модификациями которых являются центры самопознания (Self-assessment) и экспресс-оценки (Brief-assessment).

Ассесмент-центр — это определенный оценочный шаблон, набор методов оценки персонала. Именно за счет разнообразия методов и их взаимодополнения возможно получение точной и надежной информации об аттестуемом. Метод широко используется в компаниях General Electric Co.; AT&T; IBM; Ford Motor Co.; Volkswagen AG, Bayer AG и др.

Число участников центра оценки традиционно ограничено: не менее четырех и не более 12. В число участников входят наблюдатели — те, кто призван фиксировать поведенческие проявления оцениваемых, а в ряде случаев анализировать и интерпретировать их поведение. Число наблюдателей — от одного на двух участников до двух наблюдателей на одного участника. В оценке участвуют руководители разных уровней, психологи, менеджеры по персоналу. Длительность проведения оценки определяется ее задачами: для отбора претендентов на высшие должности оценка может длиться 2–3 дня. В США на заре развития данного метода проводились 4–7-дневные оценочные сессии. При конкурсном отборе специалистов достаточно и однодневной оценки. В течение определенного периода (от 2 до 7 дней) группа оцениваемых тестируется по 15–25 параметрам, определяющим эффективность их деятельности. Одной из важнейших характеристик методов, применяемых для оценки, является их приближенность к реальности: моделируются практически ситуации из деятельности аттестуемых. Конкретно это могут быть презентации и публичные выступления, групповая работа над проектом и группо-

вая дискуссия, работа с бумагами и аналитическими записками, задания на эффективное общение и изучение партнеров по общению, ролевые и имитационные игры, моделирующие производственные ситуации (бизнес-процессы) и производство (бизнес) в целом. Например, для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки топ-менеджеров акцент делается на поведенческом интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх. При этом число упражнений не должно превышать 4–6, а число оцениваемых компетенций — 8–10. Для повышения объективности оценки одну и ту же компетенцию следует тестировать как минимум в двух упражнениях. Основные акценты делаются на командный дух (*team spirit*), нацеленность на результат, способность планировать, оценивать свои возможности. В различных организациях набор компонентов ассесмент-центра может варьироваться, зависит и от целей проведения оценки.

В большинстве случаев для проведения ассесмент-центров приглашаются консультанты, владеющие данной методикой. Некоторые компании покупают технологии его проведения и проводят внутренние ассесмент-центры уже собственными силами. В крупных компаниях в оценке участвуют сотрудники разных подразделений компании (например, наблюдатели, работающие на одном предприятии, оценивают сотрудников другого предприятия, с которыми они не знакомы лично), что позволяет повысить объективность и лучше понять особенности поведения оцениваемых.

По итогам ассесмент-центра делается заключение о способностях, квалификации и личностных качествах аттестуемого и о возможностях их развития. Результаты оценки обязательно сообщаются работнику. Очень важно, чтобы консультанты и наблюдатели, дающие обратную связь сотрудникам, были исключительно тактичными и осторожными: нередко в ассесмент-центре проходят испытания амбициозные сотрудники с высокой самооценкой, у которых должно остаться позитивное впечатление от процедуры. Это относится также к практически каждому методу оценки персонала.

Кандидат получает обоснованную обратную связь относительно своих сильных и слабых свойств, а также более реалистичную самооценку за счет ее сравнения с оценками других людей (наблюдателей). Благодаря содержанию ассесмента, ориентированному на имитацию, он получает предварительную информацию о вакантной должности, а последующее повышение по службе воспринимается как справедливое, аргументированное результатами ассесмента. Если ассесмент проводить регулярно, организация получает возможность мониторинга имеющегося кадрового потенциала и выявления так называемых high potentials (сотрудников с наиболее высоким потенциалом развития). При этом возрастает точность принятия кадровых решений.

К недостаткам метода можно отнести:

- большие расходы на проведение ассесмент-центра или покупку технологий для его организации внутри компании;
- значительные временные затраты (в том числе топ-менеджеров) на предварительный инструктаж (около двух часов), участие в ассесмент-центре (1,5–2 дня) и анализ результатов;
- высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников;
- невозможность оценить некоторые компетенции (например, ответственность, лояльность, приверженность и др.), необходимые для конкретной позиции.

Использование полного пакета методов «ассесмент-центр» в организации является достаточно дорогостоящей процедурой, поэтому часто некоторые методы сокращаются, упрощаются или удаляются совсем. Вместе с тем, несмотря на затратность, общепризнано, что комплексная систематическая организация ассесмент-центра является самым эффективным инструментом оценки персонала<sup>45</sup>.

### *3.2.5. Метод экспертных оценок*

Применение экспертных оценок уходит своими корнями в глубокую древность и неразрывно связано с формированием и развитием человеческого общества. Советы старейшин и мудрецов, государственные и военные советы, сенаты и коллегии, экс-

<sup>45</sup> Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов.



партные комиссии — все это различные формы реализации экспертной оценки. В современности экспертное оценивание также очень широко распространено. Так, П. Б. Шошин описывает шесть классов задач, решаемых экспертным методом; например, принятие решений типа отбора, прогнозирование, построение гипотез, выработка проектов и т. д.<sup>46</sup> Для широкого круга неформализуемых проблем в политической, идеологической, экономической, социальной, военной и других сферах человеческой деятельности экспертные процедуры являются эффективным, а в ряде случаев и единственным средством их решения.

Особую роль играют экспертные оценки в работе с персоналом. С помощью этого метода возможно получение всесторонней и вполне объективной характеристики работника. Часто этот метод используется как основной, ведущий при решении многих кадровых проблем в организации. Поэтому рассмотрим его подробнее.

*Методом экспертных оценок* называется совокупность эмпирических процедур, направленных на оценку объекта в определенной шкале путем его экспозиции экспертам с последующей регистрацией их оценочных суждений<sup>47</sup>.

Метод экспертных оценок подразумевает: 1) наличие готового объекта, подлежащего оценке; 2) получение оценки путем обращения к высказываниям специально отобранных людей (экспертов); 3) наличие более или менее строгих процедурных правил работы экспертов; 4) наличие определенной шкалы, т. е. заранее обусловленного ассортимента суждений (количественных и качественных), с помощью которых эксперту предписывается выражать свое мнение об объекте.

Первым этапом организации работ по применению экспертного оценивания является подготовка и издание руководящего документа, в котором формулируется цель работы и основные положения по ее выполнению. В этом документе должны быть отражены следующие вопросы: постановка задачи оценки; цели оценки; обоснование ее необходимости; сроки выполнения работ;

---

<sup>46</sup> Шошин П. Б. Метод экспертных оценок. М., 1987. 70 с.

<sup>47</sup> Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания: теория и практика: учеб. пособие.

задачи и состав группы управления; обязанности и права группы; финансовое и материальное обеспечение работ.

Для подготовки этого документа, а также для руководства всей работой назначается руководитель. На него возлагается формирование группы управления и ответственность за организацию ее работы.

После формирования группа управления осуществляет работу по подбору экспертной группы, параллельно с этим проводит разработку организации и методики проведения опроса экспертов. При этом решаются следующие вопросы: место и время проведения опроса; количество туров опроса; форма проведения опроса; порядок фиксации и сбора результатов опроса; состав необходимых документов.

Следующим этапом работы группы управления является определение организации и методики обработки данных опроса. На этом этапе необходимо определить задачи и сроки обработки, процедуры и алгоритмы обработки, силы и средства для проведения обработки.

В процессе непосредственного проведения опроса экспертов и обработки его результатов группа управления осуществляет выполнение комплекса работ в соответствии с разработанным планом, корректируя его по мере необходимости по содержанию, срокам и обеспечению ресурсами.

Последним этапом работ для группы управления является оформление результатов работы. На этом этапе производится анализ результатов экспертного оценивания; составление отчета; обсуждение и одобрение результатов; представление итогов работы на утверждение; ознакомление с результатами заинтересованных лиц.

Подбор экспертов возлагается на группу управления оценкой. От качества выполнения этой работы существенно зависят результаты экспертизы, поэтому она должна поручаться квалифицированным специалистам. Процедура подбора группы экспертов включает три этапа: определение количества экспертов, составление списка экспертов, приглашение экспертов на участие в работе.

Группе управления необходимо выбрать оптимальное сочетание количества экспертов, требуемое достоверностью экспертизы

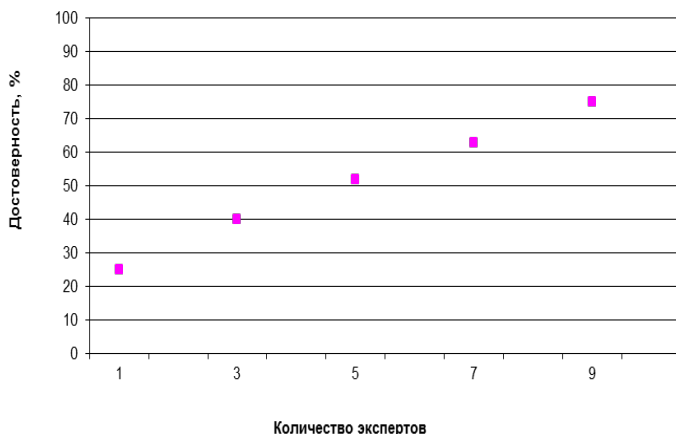
и возможными финансовыми ресурсами. Затем составляется предварительный список экспертов. При этом проводится анализ качеств экспертов, определяется их местонахождение, возможность участия в работе. При оценке качеств желательно учитывать мнение людей, хорошо знающих кандидатов в эксперты.

После составления списка экспертов их устно (по телефону) или письменно приглашают участвовать в оценке. Необходимо разъяснить цель оценки, официальные основания для проведения (например, приказ директора предприятия), ее сроки, порядок проведения, объем работы и условия вознаграждения (если таковое будет). Получив согласие экспертов, группа управления составляет их окончательный список.

Для реализации *процедуры экспертного оценивания* необходимо сформировать группу экспертов. Общим требованием при формировании группы экспертов является эффективное решение проблемы экспертизы. Эффективность решения проблемы определяется характеристиками достоверности экспертизы и затрат на нее. Достоверность экспертного оценивания может быть определена только на основе практического решения проблемы и анализа его результатов. Достоверность группового экспертного оценивания зависит от 1) общего числа экспертов в группе; 2) долевого состава различных специалистов в группе; 3) от личностных характеристик экспертов.

Количество экспертов в группе определяется, с одной стороны, затратами на экспертизу (а они, как правило, должны быть минимальными), с другой стороны — приемлемой достоверностью экспертизы. Экспериментальные исследования показали, что для некоторых классов проблем (в том числе и проблемы экспертного оценивания персонала) увеличение количества экспертов в группе приводит к монотонному возрастанию достоверности экспертизы. В то же время достоверность экспертизы на уровне 70 % обеспечивается уже 9 экспертами (рис. 2).

Как установлено в ходе практической работы с экспертными оценками, оптимальное число экспертов должно и может быть 7–9 человек.



*Рис 2. Зависимость достоверности экспертизы от количества экспертов в группе*

Достоверность группового экспертного оценивания зависит от состава специалистов. Обычно при работе с персоналом экспертная оценка производится тремя группами экспертов: вышестоящими специалистами (руководителями) — так называемая оценка «сверху», «равными» — специалистами, имеющими один и тот же должностной статус с оцениваемым (оценка «по горизонтали») и подчиненными (если таковые имеются) — оценка «снизу». Но существуют эмпирические данные, показывающие, что зачастую эти три типа оценок не только взаимно не дополняются, но даже противоречат друг другу. Следовательно, дальнейшее усреднение оценки снижает достоверность экспертизы. Это необходимо учитывать при обработке и интерпретации результатов.

Как показывает практика, любое увеличение состава экспертов для оценки руководителей целесообразно производить за счет увеличения доли экспертов «снизу».

Личностные характеристики эксперта существенно влияют на достоверность экспертизы. Как правило, в качестве экспертов привлекаются лица, непосредственно связанные с оцениваемым служебными и личностными контактами, знающие его не менее

двух лет. Рекомендуется обязательно включать в состав экспертной группы женщин, как наиболее тонко дифференцирующих некоторые психологические характеристики.

Наиболее значимой личностной характеристикой эксперта считается его компетентность. Компетентность эксперта — это способность человека эффективно участвовать в экспертной процедуре и служить источником доброкачественной информации об объекте экспертизы.

Общая компетентность складывается из трех компонентов:

- профессиональная компетентность. Это высокий уровень осведомленности эксперта в данной профессиональной области, умение формировать удовлетворительные по четкости имплицитные представления об объекте экспертизы. Это подразумевает наличие четких имплицитных шкал, категориальных систем у эксперта. Проблемой является то, как определить степень развитости имплицитных представлений. Подразумевается, что, чем дольше и чаще эксперт контактирует с объектом экспертизы, тем они более развиты;

- компетентность в экспликации оценок — умение адекватным образом переводить имплицитные оценки в доступную для исследователей коммуникативную, символическую форму; умение следовать навязанным извне жестким правилам экспликации оценок (этот вид компетентности определяется в пробных сериях как умение обращаться со шкалами);

- социально-психологическая компетентность — умение корректировать особенности собственного поведения, препятствующие коллективной работе экспертов, отсутствие конформизма, т. е. подверженности влиянию авторитетов. Это свойство проявляется в виде неустойчивости собственного мнения. Особенно сильным конформизм может быть при проведении экспертизы в виде открытых дискуссий. Мнение авторитетов, высказанное на экспертизе, присутствие руководителей, может подавлять мнение лиц, обладающих высокой степенью конформизма. Отношение к экспертизе — важная характеристика при привлечении специалиста к экспертизе. Негативное, пассивное или недобросовестное отношение специалиста к проблеме, большая занятость и другие

факторы существенно влияют на выполнение функций экспертами. Поэтому участие в экспертизе должно рассматриваться как плановая работа, требующая морального и материального поощрения. Оплата экспертов должна рассматриваться как фактор, стимулирующий высокое качество проведения экспертизы.

К другим личностным характеристикам экспертов, влияющим на достоверность экспертизы, можно отнести уровень категоричности суждений. Как показали наши исследования, чем выше уровень категоричности суждений, тем более эксперт склонен к занижению оценок; чем ниже категоричность, тем более эксперт склонен к завышению оценок. Категоричность, в свою очередь, определяется статусно-ролевыми особенностями личности. Так, руководители более категоричны в своих суждениях, чем подчиненные и коллеги. Категоричность суждений формируется под влиянием длительной практики единоличного оценивания (например, у учителей).

Определенные требования предъявляются к характеристикам мыслительной сферы экспертов. Так, считается, что эксперт должен обладать креативностью — способностью решать творческие задачи; аналитичностью и широтой мышления, конструктивностью мышления.

При оценке персонала необходимо исключить из числа экспертов лиц с предвзятым отношением к оцениваемому лицу: как положительным, так и отрицательным.

Перечисленные характеристики эксперта достаточно полно описывают необходимые качества, которые влияют на успешность решения задачи экспертного оценивания. Однако их анализ требует очень кропотливой и трудоемкой работы по сбору информации и ее изучению. В практике работы по оценке персонала в основном опираются на самооценку компетентности экспертов. В одних из первых работ группы ленинградских ученых под руководством Э. Е. Чугуновой использовался специальный опросник для выявления отношений между потенциальными экспертами и оцениваемым<sup>48</sup>. Но эти процедуры слишком громоздки, долговременны и в конечном счете нерентабельны в практике оценки персонала.

---

<sup>48</sup> Чугунова Э. С. Социально-психологические условия творческой активности инженеров. М., 1986. 62 с.

*Условия проведения.* Экспертная оценка личности может проводиться как в группе, так и индивидуально с каждым экспертом. При первом варианте эксперты приглашаются в специальную аудиторию в количестве не более 10–15 человек. Помещение должно быть достаточно свободным, чтобы эксперты могли работать изолированно друг от друга. Время для группового опроса должно быть выбрано удобное для всех участников группы. Если эксперт не может участвовать в групповом варианте работы (занят в данное время, занимает достаточно высокую должность по сравнению с другими экспертами и др.), то целесообразно не вызывать его для опроса, а прийти к нему на его рабочее место. Давать экспертам анкеты домой для заполнения не рекомендуется. Руководитель опроса должен разъяснить экспертам все условия проведения работы, технологию оценки, прочесть инструкцию, особо и неоднократно подчеркивая анонимность опроса.

Инструкция по заполнению анкеты должна содержать обращение к эксперту, объяснение цели опроса, объяснение, как пользоваться шкалой оценки, обращение с просьбой выполнить те конкретные ситуации проявления качества, опираясь на которые эксперт давал оценку; гарантию анонимности ответов, благодарность за проделанную работу.

Необходимо добиваться максимальной откровенности экспертов. По мере надобности дается подробный ответ на все вопросы, возникающие у экспертов при оценке. Время для заполнения анкет не ограничивается.

После проведения опроса группы экспертов осуществляется *обработка результатов*. Исходной информацией для обработки являются числовые данные. Прежде всего по каждому из оцениваемых показателей вычисляются обобщенные оценки на основе индивидуальных оценок экспертов. Такими обобщенными показателями, как правило, служат медиана и среднее значение. Так, для  $n$ -го качества при 7 экспертах средняя оценка:

$$\bar{x}_n = \frac{\sum_{i=1}^7 x_i}{7}, \text{ где } x_i \text{ — экспертные оценки, выраженные в баллах.}$$

Для первоначальной ориентировки в результатах и для обоснованной интерпретации причин расхождения определяется согласованность мнений экспертов. Для этого используются выборочная дисперсия и коэффициенты конкордации (согласованности мнений).

Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работ этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности экспертной группы, о разном уровне компетентности экспертов.

Более обстоятельный анализ экспертной информации производится с использованием современного аппарата математической статистики. Здесь находят применение по существу все модели математической обработки данных, которые используются в психологических исследованиях: корреляционный анализ, факторный анализ, кластер-анализ и др.

Вопрос об *интерпретации* индивидуальных средних экспертных оценок в практике оценки персонала решается обычно тремя основными способами.

Во-первых, все средние оценки сравниваются между собой у каждого оцениваемого. Таким образом, мы можем говорить о высоком уровне развития одних характеристик личности, о среднем — других, низком — третьих и т. п. В наших исследованиях для каждого оцениваемого руководителя определялись качества, средние экспертные оценки которых достоверно отличались от оценки других качеств. Для определения достоверности различий применялся критерий Стьюдента. Выявление этих двух рядов качеств, анализ их тенденций позволили прогнозировать успешность деятельности руководителя.

Во-вторых, средние индивидуальные оценки у группы аттестуемых лиц сравниваются между собой. Результатом такого сравнения может быть ранговый список аттестуемых по той или иной характеристике.

В-третьих, возможно сравнение индивидуальных средних экспертных оценок с оценками референтной группы, которая высту-



пает как нормативная группа. Как правило, выстраивается «Поле нормативных оценок», в котором выделяются зоны разной успешности деятельности. Границами этих зон служат средние оценки качеств у нормативной группы лиц с разной степенью эффективности деятельности. Индивидуальная экспертная оценка как бы накладывается на «Поле нормативных оценок», и делаются выводы о степени развитости того или иного качества. Этот вариант интерпретации данных требует достаточно большой подготовительной работы по созданию «Поля нормативных оценок»; он наиболее трудоемок, но в то же время и наиболее информативен. Так, в исследованиях Л. И. Уманского выделялись четыре зоны развития качеств: суперзона, перспективная зона, потенциальная зона, номинальная зона<sup>49</sup>. В наших исследованиях таких зон было 7.

1. Зона очень неуспешной деятельности характеризует деятельность мастеров производственных участков, получающих оценки ниже уровня неуспешно работающих, фактически такие мастера не справляются с должностными обязанностями.

2. Зона неуспешной деятельности характеризует деятельность всех неуспешно работающих мастеров. Попадание качеств выше средне-неуспешных показателей дает возможность избежать категоричности перспективы попадающих в первую зону.

3. Зона средне-успешной деятельности характеризует деятельность мастеров, оцениваемых между «средними неуспешными» и «средними успешными». В зависимости от конкретной картины расположения качеств возможно определение базовых качеств для формирования недостающих качеств.

4. Зона успешной деятельности характеризует деятельность мастеров, получающих оценки между уровнями «успешных» и «очень успешных». Успешность испытуемых, попадающих в эту зону, представляется стабильной, однако можно указать перспективу развития качеств.

5. Зона очень успешной деятельности характеризует деятельность мастеров, получающих оценки выше среднего уровня успешно работающих мастеров и достигающих оценок «идеальных мастеров». Успешность испытуемых этой зоны в деятельности стабильна,

---

<sup>49</sup> Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности.

совершенствование может осуществляться за счет развития качеств до величины, близкой к оценкам «идеальных мастеров».

6. Зона желаемой выраженности качеств характеризует деятельность мастеров, чья характеристика близка к характеристике «идеального» мастера, это «люди, работающие на своем месте». Совершенствование в деятельности целесообразно проводить не по линии улучшения качеств мастера, а искать в иных сферах личности.

7. Зона максимальной выраженности качества характеризует чрезвычайную, выше «идеальной» оценку аттестуемого. Оценки выше «идеального», вероятно, не являются показателем особой успешности мастера и, скорее, сигнализируют о неадекватном назначении на должность.

*Проблема ошибочности суждений экспертов.* Наибольший риск для валидности экспертных оценок представляет этап собственно оценивания экспертами объекта. Зная возможные искажения в оценке, организаторы экспертизы в состоянии предотвратить их, правильно строя процедуру работы. По материалам ряда исследований<sup>50</sup>, а также на основании собственного опыта работы опишем ряд возможных особенностей оценивания.

1. Идентификация суждения с его источником. Этот эффект является естественным и труднопреодолимым компонентом восприятия человека человеком. Эксперт принимает или отвергает чье-либо мнение в зависимости не только от реального содержания высказывания, но и от собственного отношения к его источнику. Многое будет определяться авторитетом, наличием в истории двусторонних отношений, позитивных или конфликтных переживаний, наличием деловой заинтересованности, могут действовать и иррациональные мотивы симпатии и антипатии эксперта к организатору экспертизы, обусловленные внешним обликом, манерой речи, стилем поведения последнего. Во избежание этих проблем следует не включать в одну и ту же группу людей, хорошо знающих друг друга и состоящих в дружеских или враждебных отношениях между собой. Нежелательно одновременное участие в экспертизе начальника и подчиненного, заказчика и исполнителя, известных специалистов и менее знаменитых.

---

<sup>50</sup> Шошин П. Б. Метод экспертных оценок.

2. Центростремительное давление. Этот феномен возникает ввиду свойственного большинству людей стремления быть «таким, как все», что чаще всего заставляет эксперта смещать свои оценки в сторону «безопасной» середины. Это же стремление может выражаться в виде упрямого отстаивания своего нестандартного мнения, т. е. смещение оценок как можно дальше от центра. Выраженность эффекта центростремительного давления зависит от того, как эксперт оценивает собственную компетентность в вопросе, который ему приходится решать: чем ниже самооценка, тем ниже устойчивость высказываемых мнений.

3. Неустойчивость формирующегося мнения. На этапе ознакомления с объектом экспертизы и обдумывания оценок мнение эксперта, естественно, отличается особенной неустойчивостью. В этот период оно больше всего подвержено влиянию преходящих обстоятельств, особенно поступающей извне информации. На этапе формирования индивидуальных оценок параллельное стихийное обсуждение объекта категорически противопоказано. Поэтому следует максимально (насколько это позволяет присутствие в одном помещении) изолировать экспертов.

4. Монотония. Ею бывают отмечены экспертные процедуры, предусматривающие оценивание большого количества в общем однородных объектов. Например, один эксперт оценивает нескольких сотрудников по обширному списку качеств. Сокращение длительности экспертных сеансов способствует повышению качества экспертных оценок.

5. Трудности работы со шкалами. Неуверенное владение экспертом эксплицитной шкалой, недостаточное понимание ее устройства, смысла каждой из ее позиций искажает оценку. Характер шкалы, как показали наши исследования, также определяет результат оценивания. Так, более свободные, неопределенные шкалы (графические, цифровые) провоцируют эксперта выдавать в качестве оценки свои имплицитные представления. Более жесткие, подробные шкалы (сложно-цифровые, шкалы утверждений) позволяют получить осознанную, эксплицитную оценку. Желательно использовать шкалы с оптимальным числом градаций (7–9), добавлять словесные комментарии к ним.

6. Неоднозначная трактовка качеств экспертами. Различное понимание содержания качеств экспертами, неверное его соотношение с поведенческими проявлениями, которые эксперты наблюдали в ходе взаимодействия с оцениваемым, является одним из самых сильных факторов, искажающих оценки. Вариантами такого неадекватного оценивания могут быть следующие:

а) эксперты оценивают качество высоко потому, что оно социально-желаемое вообще и особенно для определенных статусов (как правило, такая особенность оценивания проявляется тогда, когда эксперт не нейтрален эмоционально по отношению к оцениваемому и когда для оценки предлагаются качества социально-желаемые, такие, например, как «политическая грамотность», «моральный авторитет» и т. д.);

б) эксперты оценивают степень выраженности качества не по его проявлению, а по наличию факторов или условий, которые определенным образом могут способствовать формированию и проявлению качества. Для иллюстрации этой особенности оценивания можно привести пример оценки некоторыми экспертами качества «политическая грамотность». Оценивая степень выраженности этого качества, эксперты говорят: «Грамотные все, телевизоры ведь смотрят» или: «Качество развито слабо — он не член какой-либо партии» и т. д.;

в) оценка качеств исходит из ролевых ожиданий экспертов. Оценивая, например, качество «моральный авторитет», некоторые эксперты говорят: «Ничему аморальному мастер поддаваться не должен», или при оценке качества «наличие опыта работы с людьми» звучит такая фраза: «На мастера смотрит много глаз, надо, чтобы он сразу показал себя с положительной стороны, не опростоволосился». Здесь эксперты пользуются формулой «раз мастер — значит должен», «раз организатор — значит должен» и т. д.;

г) оценивая степень выраженности качества, эксперты исходят из того, насколько руководимый коллектив может провоцировать его наличие у оцениваемого. Например, ставя оценку степени выраженности качества «объективное и справедливое отношение к подчиненным», эксперт, например, говорит: «Сами рабочие не всегда справедливы, всем хороший все равно не бу-

дешь, приходится лавировать между рабочими», или при оценке «спокойного и волевого отношения к подчиненным при конфликтах» звучит такая фраза: «Все равно из терпения выведут, каким бы ты ни был» и т. д.;

д) эксперты оценивают степень выраженности качества по тому, насколько оцениваемый требует, чтобы данное качество проявлялось у других. Разновидность этой особенности: эксперты оценивают не наличие качества, а следовательно, и не степень его выраженности, а действия оцениваемого, направленные на воспитание данного качества у других. Например, эксперт оценивает качество «честность» определенным образом потому, что оцениваемый требует честности от других, или эксперт оценивает качество «умение учиться», опираясь на то, умеет ли оцениваемый заставить учиться других;

е) эксперты оценивают степень выраженности качества по стабильности его проявления. Эксперты, обладающие этой особенностью оценивания, исходят из двух критериев стабильности проявления качества: частоты проявления, избирательности проявления.

Первые ставят оценку, исходя из того, как часто проявляется качество. Если часто, то, следовательно, степень выраженности качества высокая. Например, оценивая качество «требовательность», эксперт говорит: «Можно поставить высокую оценку, он каждый день что-то требует». Другой же эксперт оценивает это качество, исходя из того, насколько ярко проявляется качество, даже если его проявления редки.

Степень выраженности качества по стабильности его проявления оценивают и те эксперты, которые опираются на критерий избирательности. Например, оценивая качество «общительность», эксперт говорит: «С друзьями, коллегами, начальством — да, с рабочими — нет». Как правило, эта избирательность в оценке направлена либо по отношению к рабочим, либо по отношению к начальству;

ж) эксперты не могут или затрудняются дать правильную оценку качеству из-за того, что данные конкретные условия, по их мнению, не позволяют проявляться качеству. Например, оценивая качество «принимает конкретные решения», эксперт говорит: «Сейчас у ма-

стера так «руки подрезаны», что он конкретные решения не может принимать, даже с работы без начальника цеха отпустить не может», или другой эксперт говорит, оценивая качество «инициативный»: «У нас инициативу можно бы проявить, да потом еще отругают».

Особенности оценивания качеств подводят нас к проблеме единообразия понимания и критериев оценивания. Для того чтобы получить объективные и сопоставимые результаты, необходимо добиваться, чтобы понимание содержания качеств у различных экспертов совпадало между собой и с исходным определением, чтобы каждый эксперт оценивал то или иное качество, опираясь на те критерии оценки, которые были у всех остальных экспертов. Чтобы решить эту проблему необходимо:

1. Иметь словарь, в котором даны исходные определения качеств.
2. Проводить отбор экспертов.
3. Проводить обучение экспертов с учетом выделенных особенностей оценивания и понимания.
4. Критерии оценок должны быть просты и едины.
5. Опрос экспертов должен быть активным с целью его корректировки и с целью более глубокой и всесторонней характеристики оцениваемого.

В наших исследованиях мы разработали специальный словарь, в котором каждое качество получало описание и приводились примеры его проявления. Так, качество «инициативность» описывалось как «какой-то почин, внутреннее побуждение к новым формам и методам деятельности. Примеры проявления качества: «мастер не ждет «подталкивания», напоминаний, указаний «сверху», он сам организует свою деятельность». Качество «хозяйственность» имело описание: «расчетливый, соблюдающий экономию, обеспечивающий рабочих всем необходимым для работы». Примеры проявления качества: «мастер сам экономит и подсказывает рабочим, как сэкономить материал, делает замечания, если не убирают материал; экономит электроэнергию; решает вопрос «тепла и холода», устройства рабочего места».

Не менее эффективным оказалось использование подробно-го описания каждой позиции шкалы. Например, качество «ответ-

ственность» предлагалось оценить по 5-балльной системе и расшифровывалось таким образом:

«1. В основном склонен к пустым обещаниям, о которых тут же забывает, способен не выполнять то, что клятвенно обещал, надеяться на его слово нельзя. Обычно не признает свою вину, даже если действительно виноват, старается переложить ответственность на других.

2. Часто не выполняет обещанного, допускает безответственные заявления, неохотно признает свою вину, даже если и действительно виноват.

3. Обычно отвечает за свои слова и поступки, признает свою вину, если виноват, стремится выполнить данные им обязательства.

4. Если обещал — выполнит, к любому делу подходит чрезвычайно ответственно, скорее примет вину на себя, чем подведет других людей.

5. Трудно сказать».

Для повышения качества экспертного оценивания в ходе наших исследований было организовано предварительное обучение экспертов. Обучение имело качественную, а не количественную направленность: больше внимания уделялось разъяснению психологических закономерностей процесса оценивания, а не упражнениям по оценке большого числа объектов. Общая схема обучения такова.

*1 этап.* Ознакомление с процедурой экспертного оценивания. На этом этапе производится преимущественно теоретическая подготовка экспертов. Разъясняется понятие оценки, делается акцент на ее когнитивном аспекте. Цель этого этапа — научить экспертов разделять эмоциональный и рациональный аспект собственных оценок, что в конечном счете облегчит анализ имплицитной оценки. Можно использовать для упражнений следующую методику: каждому эксперту предлагается выбрать мысленно человека, который ему не симпатичен, и попытаться назвать десять положительных качеств, свойственных этому человеку. Такое же упражнение можно проводить на любом другом материале, например находить «плюсы» в неблагоприятной ситуации и «минусы» — в благоприятной.

*II этап.* Решение проблемы понимания. На этом этапе проводится как теоретическая, так и практическая работа с экспертами. Начать следует с анализа примеров ошибочного понимания: неоднозначной трактовки оцениваемых качеств, неправильного выбора критерия оценки. Далее можно провести «игру», демонстрирующую неоднозначную трактовку качеств: эксперты пишут определение предложенного качества на листочках, затем зачитываются вслух все определения и проводится групповое обсуждение результатов. Итогом этой работы должно стать однозначное понимание экспертами тех качеств, которые включены в оценочный лист методики, используемой в исследовании.

*III этап.* Формирование навыков работы со шкалами. Цель этого этапа — формирование у экспертов навыков экспликации оценок. Для тренировки можно использовать следующее упражнение: эксперту предлагается 1) составить словесную шкалу по заданной цифровой; 2) оценить выраженность какого-либо качества у себя или у любого другого человека по разным шкалам; 3) объяснить, что означает выставленный по цифровой шкале балл. В итоге эксперты должны научиться сопоставлять позиции разных шкал и объяснять, что означает выставленная ими оценка.

Рекомендуемая схема обучения экспертов не всегда может быть полностью реализована на практике ввиду значительных временных затрат и разобщенности экспертов. Не всегда удастся проводить групповую работу. В случае, когда время ограничено, можно проводить экспресс-подготовку эксперта в индивидуальном порядке; при этом лучше использовать упражнения по экспликации, в частности на объяснение выставленных оценок, а также на формирование способности различать эмоциональный и рациональный аспект собственных оценок. Проблему понимания можно решить при непосредственном проведении исследования путем предварительного объяснения значений оцениваемых качеств.

На наш взгляд, проблема применения на практике метода экспертных оценок заслуживает всестороннего теоретического изучения.



## 4. Оценка как основное звено аттестации

### 4.1. Определение и цели аттестации

*Аттестация* — комплексная систематическая оценка сотрудников организации с целью определения степени соответствия их характеристик требованиям должности за определенный период. Правовым основанием для проведения аттестации в организациях служит совместное постановление Министерства труда и Министерства юстиции РФ «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятия, находящихся на бюджетном финансировании» от 23.10.92.

Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники. Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие менее трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Аттестация должна иметь четко сформулированные, реалистичные, понятные для всех цели. Все их многообразие может быть сведено к следующим в целях:

1) установить профессиональное соответствие специалиста занимаемой должности и квалификационной категории, на которую он претендует;

2) дифференцировать оплату труда работника в зависимости от результативности его деятельности; установить оптимальный для конкретного работника вид поощрения (материального, морального) и меры взысканий;

3) стимулировать повышение профессионально-личностного потенциала специалиста; стимулировать рост квалификации, профессионализма, продуктивности, развить творческую инициативу;

4) осуществлять коррекцию профессиональных деформаций личности и нейтрализовать профессионально нежелательные качества;

5) способствовать дальнейшему росту профессионально-образовательного уровня работника;

6) способствовать наиболее рациональному использованию специалистов;

7) способствовать развитию профессиональных, духовно-нравственных и личностных качеств работников;

8) обеспечить стабильную и равномерную загрузку в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

9) обеспечить соответствие психологических возможностей и психофизиологических данных требованиям должности, рабочих мест, производства в целом;

10) обеспечить возможность периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т. д.), что позволяет гибко маневрировать кадрами в процессе производства;

11) установить обратную связь с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

12) удовлетворить потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;

13) сформировать кадровый резерв на определенные должности<sup>51</sup>.

Аттестация может также иметь латентные (скрытые) функции. Перечислим наиболее распространенные из них:

- сокращение штатов, избавление от сотрудников, работа которых не удовлетворяет руководителя, расправа с неугодными подчиненными;

---

<sup>51</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления; Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала; Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 606 с.; Занковский А. Н. Организационная психология; Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления; Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М., 2002; Машков В. Н. Психология управления; Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом; Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон; Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов // Управление персоналом. 2000. № 4. С. 41–44; Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М: ЮНИТИ, 2006. 560 с.

- выполнение приказа вышестоящей организации о проведении аттестации, чтобы не оказаться нарушителем приказа;
- придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- эмоциональная разрядка недовольства деятельностью большинства подчиненных;
- придание себе большей значимости в глазах подчиненных демонстрацией их зависимости от себя;
- разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных (тогда аттестация выступает в качестве конфликтной процедуры);
- шантаж конкретных подчиненных с целью вынудить их покинуть организацию еще до аттестации;
- придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию.

Этот перечень функций отражает множество морально-этических проблем, которые могут возникнуть при проведении аттестации, но которые практически не учитываются в организациях.

За рубежом вместо термина «аттестация» используются термины Appraisal (оценка) или Performance evaluation (оценка деятельности), в последние годы все чаще используют Performance development review (обзор развития деятельности).

Е. А. Борисова приводит примеры целей аттестации в зарубежных компаниях:

1. Предоставить руководителям и сотрудникам возможность оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

2. Оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании

от работы, осознание ими собственных достижений и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

- дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания);

- установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

3. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

4. Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

5. Основная цель аттестации — помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

6. Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

7. Основной целью системы аттестации является улучшение диалога между руководителями и подчиненными и повышение эффективности индивидуальной деятельности персонала<sup>52</sup>.

## **4.2. Процедура аттестации**

*Периодичность* аттестации. Важной особенностью процедуры оценки является ее регулярность. Оценка должна производиться систематически. Это зависит от следующих факторов: цели оценки, темпов изменений в объекте оценки, затрат и сложности процедур оценки. Как правило, проводятся три вида аттестации: 1) регулярная, основная, развернутая — раз в 3–5 лет; 2) регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная

---

<sup>52</sup> Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала; Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. О. Диагностика управленческих способностей // Вопросы психологии. 1997. № 2. С. 112–130.

преимущественно на оценку итогов текущей работы — раз в год, в квартал, месяц — в зависимости от категории специалистов; 3) нерегулярная, вызванная чрезвычайными потребностями — по мере необходимости.

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства — не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов — не реже одного раза в два года. Периодическая оценка сотрудников побуждает руководителей к более интенсивному критическому рассмотрению их потенциальных возможностей.

Регулярность оценки позволяет оперативно следить за уровнем деловых качеств работников и не допускать его снижения. В то же время частые оценки нервнируют кадры и увеличивают нагрузку на организаторов оценки.

Наиболее короткая периодичность нужна для решения вопросов стимулирования и санкционирования деятельности персонала. Они затрагивают в основном переменные факторы оценки, характеризующие повседневное отношение работника к своему труду. Такие факторы требуют максимально оперативного учета. В качестве оптимального периода оценки следует принять квартал.

Другая периодичность нужна при решении задач подбора и расстановки кадров, их переподготовки и повышения квалификации. Здесь квартальная периодичность явно недостаточна, т. к. она не позволяет объективно учесть относительно постоянные факторы оценки. Деловые качества, характеризуемые этими факторами, требуют продолжительного времени для своего формирования и проявления.

Поскольку та или иная периодичность оценки является обязательным условием ее действенности, она не должна быть чрезмерно затянутой. Зарубежный опыт свидетельствует, что относительно короткий период оценки (около полугода) обеспечивает большую эффективность ее результатов.

В крупных фирмах промышленности США один интервал между аттестациями в составляет для рабочих, младших служа-

щих, новичков и лиц, включенных в резерв, — 6 месяцев, для специалистов и руководителей — один год. Иногда аттестация проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место самооценка (самоаттестация) путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет.

Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники.

Аттестация регламентируется действующим законодательством, но механизм ее проведения имеет недостатки. Например, вертикальная мобильность аттестационной процедуры правовым образом не регулируется, т. к. аттестация не обязывает администрацию ни повышать в должности тех, кто рекомендован аттестационной комиссией, ни воздерживаться от повышения тех, кто такой рекомендации не получил.

### ***Этапы аттестации***

Определение целей, которые преследует аттестация персонала. Эти цели должны быть увязаны с целями организации и согласованы с руководством.

Подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, предприятия при участии профсоюзных организаций. Она включает следующие мероприятия:

1. *Организационный* этап включает подготовку необходимых документов:

- положения об аттестации;
- приказа руководства о проведении аттестации;

- описания и графика разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации;
- списка членов аттестационных комиссий;
- графиков проведения аттестации;
- списков аттестуемых;
- аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые могут использоваться в работе аттестационной комиссии;
- графика проведения аттестации;
- характеристик работника, составленных непосредственным руководителем и, по возможности, специалистом по кадрам (психологом, менеджером по персоналу и т. п.).

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, состав аттестационных комиссий утверждаются руководителем учреждения, организации, предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее чем за две недели до начала аттестации.

В состав аттестационной комиссии включаются председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения, организации, предприятия), секретарь и члены комиссии, руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнения должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период.

Сбор материалов об аттестуемых проводят специалисты кадровых служб, в том числе и психологи. Это прежде всего отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, составленный и подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв оформляется, как правило, согласно определенному образцу. Кроме того, в аттестационную комиссию представляются результаты оценки работника, проведенной с помощью совокуп-

ности психологических методов, позволяющих выявить сильные и слабые качества сотрудника. В заключении, составленном по данным оценки, устанавливается степень соответствия характеристик конкретного работника характеристикам «идеальной модели» и требованиям должности.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными материалами.

### 2. Этап очной работы с аттестуемым.

Проведение данного этапа подразумевает четкий регламент. Прежде всего это аттестационное собеседование. Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Далее в отсутствие аттестуемого проходит обсуждение его деятельности. Комиссия оценивает степень соответствия работника занимаемой должности (соответствует, не соответствует, соответствует при условии улучшения работы — в последнем случае он должен пройти повторную аттестацию через год). Обычно на практике доля отрицательных решений аттестационных комиссий составляет 0,3–0,5 %. Открытым голосованием принимаются решение об оценке работы аттестуемого и предложения относительно его развития.

Результаты голосования определяются большинством голосов. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который хранится в личном деле сотрудника. Информация, полученная по результатам аттестации, может использоваться в различных кадровых программах.

3. *Заключительный* этап аттестации предполагает подведение итогов. По результатам проведения аттестации комиссия выносит рекомендации о соответствии работника должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда. Не менее важным итогом аттестации является разработка программ



по работе с персоналом (работа с резервом, должностные перемещения, переобучение и повышение квалификации и др.). По окончании аттестации пишут отчеты, в которых обобщают и утверждают ее результаты. После прохождения сотрудниками аттестации оформляется приказ, утверждающий ее результаты, с которым под подпись должны быть ознакомлены все работники, которые проходили аттестацию.

Подведение итогов является важным и сложным этапом в процедуре аттестации. Несмотря на имеющийся опыт, вопросы о том, что является итогами, в какой форме и кому их предъявлять, как с ними работать далее и др., остаются открытыми. Рассмотрим проблему итогов подробнее.

### ***Проблема итогов аттестации***

Большая работа по проведению аттестации часто оказывается выполненной впустую, т. к. во многих организациях последний — итоговый — этап проводится формально. Только анализ и обобщение результатов аттестации является логическим завершением работы и позволит выявить существующие в организации кадровые резервы повышения эффективности работы.

При подведении итогов обычно готовятся две группы документов:

1. Итоговый отчет по организации в целом.
2. Материалы на каждого аттестуемого.

*Итоговый отчет* по организации в целом включает справку и приказ об итогах аттестации, где излагаются решения о присвоении специалистам квалификационных категорий в соответствии с их профессиональным уровнем, и утверждаются результаты аттестации.

В отчет могут также быть включены следующие материалы:

- 1) сравнительные таблицы или рейтинги эффективности работников;
- 2) списки наиболее и наименее успешных сотрудников, прогнозы профессионального роста;
- 3) группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных

качеств); группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

4) рекомендации о продвижении в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, направлении на переобучение, увольнении;

5) комплексный план мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации;

6) списки наиболее отличившихся членов аттестационных комиссий для их последующего поощрения.

*Материалы на аттестуемых сотрудников* содержат заключение по результатам аттестации (аттестационный лист). В нем фиксируется одно из следующих возможных решений:

1) о соответствии занимаемой должности;

2) о несоответствии занимаемой должности (в этом случае предполагается или повышение квалификации, или перевод на другую должность, или увольнение);

3) о соответствии в случае выполнения рекомендаций комиссии.

Далее даются рекомендации:

1) о повышении сотрудника в должности;

2) о включении сотрудника в резерв на выдвижение;

3) об изменении сотруднику должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавки за особые условия работы.

В аттестационном листе может содержаться более детализированная оценка специалиста, которая вытекает из содержания аттестации. Она сводится к одной из нижеследующих отметок.

«Очень хорошо» (лидерский уровень). Наилучшая общая оценка, которая соответствует исключительной пригодности к работе, выдающимся способностям и превосходному выполнению служебных обязанностей. Такую оценку могут получить лишь те специалисты, которые как по работе, так и по личностным свойствам превосходят работников, имеющих отметку «хорошо», т. е. отличаются крайне ценными свойствами как личности и уникальными способностями. Аттестация на оценку «очень хорошо» требует подробного и убедительного обоснования. Оценка «очень хорошо» дается весьма редко.

«Хорошо» (сильный уровень). На эту оценку аттестуются работники, отличающиеся особой пригодностью к работе, хорошими способностями и безукоризненным выполнением профессиональных обязанностей. Данную оценку может получить только способный и компетентный специалист, обладающий глубокими знаниями, умеющий справляться с трудностями на своем рабочем месте.

«Удовлетворительно» (базовый уровень). Эта оценка дается работникам, не отвечающим в полной мере по своим личным качествам, способностям и осуществлению профессиональных функций тем требованиям, выполнение которых позволило бы аттестовать их на оценку «хорошо».

«Достаточно» (недостаточный уровень). Оценка работников, которые имеют недостатки в способностях и выполнении профессиональных обязанностей, но, хотя и с натяжкой, удовлетворяют обычным требованиям. Этой оценкой характеризуется работа, которая не несет на себе отпечатка особых способностей и вместе с тем не грешит существенными изъянами. Есть надежда, что в обозримый период эти работники смогут преодолеть имеющиеся у них недостатки.

«Недостаточно» (неудовлетворительный уровень). Худшая из оценок, которая ставится при аттестации работникам, не удовлетворяющим обязательным требованиям в плане пригодности к работе, способностей и выполнения трудовых функций, поскольку даже элементарные знания у них отличаются пробелами. Их недостатки не поддаются устранению, а если этого и можно добиться, то ценой таких усилий, которых вряд ли следует ожидать от данного сотрудника. Он практически непригоден для своей должности.

По нашему мнению, итоги оценки сотрудника не должны исчерпываться аттестационным листом. Необходимо оформить материалы, полученные при подготовке аттестации.

Г. Е. Леевик предлагает составлять профессионально-квалификационный паспорт специалиста, который содержит все данные, необходимые для его оценки<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Леевик Г. Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества.

Паспорт состоит из двух частей. Первая содержит биографические данные и является неизменной при профессиональных перемещениях. Вторая часть заполняется при каждой аттестации. Паспорт составлен таким образом, что его содержание может быть занесено в компьютерный банк данных. Имея профессионально-квалификационный паспорт, руководитель организации может объективно и без каких-либо затруднений решать вопросы оптимального использования работника. Сам работник получает возможность следить за своим профессиональным ростом и вносить своевременные коррективы в свою профессиональную биографию.

В одном из наших исследований итоги оценки по каждому оцениваемому оформлялись в виде следующих материалов:

1. Психологическая характеристика — представляет собой развернутый анализ материалов исследования по определенному, единому для всех плану.

2. Краткие выводы: делаются на основании характеристики по определенному плану. (Например, оцениваемый включен в резерв руководителей цеха, обладает следующими ярко выраженными позитивными особенностями...)

3. «Психологический профиль» — является иллюстративным материалом, где наглядно, в графической форме представлены результаты исследования.

Аналогичные варианты подведения итогов аттестации предлагаются в ряде работ<sup>54</sup>. Сегодня сложилась практика, в рамках которой используются *четыре основных вида представления результатов оценки*, удобные с точки зрения принятия кадровых решений.

---

<sup>54</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления; Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала; Егоршин А. П. Управление персоналом; Занковский А. Н. Организационная психология; Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления; Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации; Машков В. Н. Психология управления; Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом; Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон; Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов; Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.

1. *Расчет баллов по критериям оценки.* Дает информацию о степени выраженности качеств — критериев оценки. Наиболее распространенная форма представления таких данных — «*профиль*» качеств, представленный в графической или табличной форме. Результаты тестирования в виде баллов по критериям оценки могут эффективно использоваться представителями администрации только при четком и однозначном понимании ими критериев оценки. При такой форме представления результатов возникают трудности при необходимости быстро сравнивать результаты отдельных респондентов из большой выборки друг с другом, особенно при большом количестве критериев оценки.

Положительным моментом является простота последующего использования методов статистического анализа информации по большому количеству обследованных.

2. *Результаты ранжирования* (рейтинг, место в списке). Получаются путем сравнения результатов разных людей на основе интегрального (комплексного) балла. Этот способ представления результатов наиболее очевидно отражает положение человека по отношению к другим оцениваемым из данной группы. Он позволяет выбрать лучшего из имеющихся. Однако скрываются индивидуальные особенности отдельного человека, минимизируется возможность анализа его индивидуального стиля деятельности. Кроме того, необходимость использования единого интегрального балла создает технические проблемы при его расчете:

а) определение «вклада» каждого из разнородных по содержанию показателей в общую оценку;

б) определение степени влияния на интегральный балл того или иного диапазона шкалы исходных показателей.

В итоге существенно повышается вероятность ошибки со стороны кадрового консультанта и возрастает его ответственность за конечный результат, в связи с чем предъявляются более высокие требования к его квалификации.

3. *Результаты категоризации* (отнесение к той или иной группе, классу). Такой способ представления результатов подобен диагнозу в его элементарном варианте («больной» — «здоровый»; «пригоден» — «не пригоден»). В той или иной форме

содержит готовое решение, что упрощает использование результата диагностики и в максимальной степени увеличивает ответственность эксперта, а также снимает проблему интегрирования разнородных показателей. Одна из основных проблем — выбор границ для групповой дифференциации. Кроме того, существует вероятность ошибочного отнесения к группе людей, результаты категоризации которых находятся в промежуточной («пограничной») области.

В реальной консультационной практике кадровый консультант-диагност получает право на такое заключение только при абсолютном доверии к нему со стороны заказчика и делегировании соответствующих полномочий, а также в тех случаях, когда имеются нормативные документы, которые регламентируют процесс «постановки диагноза». В качестве примера реализации такого подхода можно привести систему профессионального отбора в силовых ведомствах, где существуют ведомственные приказы, детально описывающие патопсихологические противопоказания для сложных видов профессиональной деятельности. Такая же тенденция в последние годы наблюдается и в ряде крупных отечественных коммерческих структур, относящихся к разряду кредитных организаций (банки, страховые компании, фонды).

4. *Содержательное описание* (заключение, портрет, характеристика). Наиболее сложная работа, требующая синтезировать данные психодиагностики в качественное описание личности. В этом случае ожидается получение целостного «психологического портрета» каждого из оцениваемых. В результатах, представленных таким образом, вероятность технических ошибок ниже, поскольку заключение строится на основе прямого содержательного анализа и описания полученных данных. Вместе с тем этот способ требует значительных (по сравнению с другими формами представления результатов) временных ресурсов. Другой проблемой может стать субъективное восприятие представленной информации лицом, которое использует результаты диагностики. Как правило, в этом случае значительно увеличивается время, необходимое для восприятия и понимания результата, а также усложняется процесс сравнения результатов различных

людей между собой. Применение формальных методов анализа при таком способе представления информации невозможно.

Важной при подведении итогов аттестации является проблема доступности полученной в ходе психологического обследования аттестуемых информации. Поскольку речь идет об этическом аспекте оценивания, решение данной проблемы предполагает ответы на следующие вопросы. Какую информацию и в каком количестве следует включать в социально-психологическую характеристику? Вся ли информация, которую может получить профессиональный психолог, должна быть включена в характеристику или же некоторая часть информации о личности аттестуемого не должна выходить за пределы исследования? Какие отношения с аттестуемым необходимо строить прикладному психологу в ходе проведения аттестации и по ее завершении (доверительность, скрытность, односторонняя открытость и т. д.)?

Особое значение учет данного требования приобретает в тех случаях, когда оценки, полученные в ходе исследования, оказываются не такими точными, как предусматривалось программой оценивания. Логично предположить, что плохой работник, получивший высокие оценки при аттестации, будет недоволен, что его «заслуги» не принимаются во внимание руководством при решении вопросов распределения материального вознаграждения или повышения в должности. А хороший работник, получивший низкие оценки, либо будет считать процесс аттестации более важным делом, чем результативность профессиональной деятельности, либо проявит недоверие к аттестации в целом. И в этом и в другом случае можно ожидать следующих негативных последствий: а) снижения трудовой активности лиц, прошедших аттестацию; б) ухудшения социально-психологического климата в коллективе; в) в конечном счете проявления недоверия к профессиональной компетентности прикладного психолога, участвовавшего в аттестации кадров.

Учет некоторых правил поможет избежать негативных последствий психологической оценки кадров.

1. Это строгое соблюдение конфиденциальности как частных экспертных оценок, так и усредненных результатов оценки.

Следует максимально оградить доступ к полученным «сырым» результатам, даже для руководителей организации. Возможность ознакомиться с итогами оценки может быть у ограниченного числа руководителей, да и то у некоторых из них — лишь в обобщенном виде. Следует заранее создать специальную инструкцию по использованию результатов оценки в организации. В ней устанавливается круг лиц, имеющих доступ к полной или частичной информации об оцениваемых, и оговорен порядок работы с ней.

2. Оцениваемый имеет право на ознакомление с результатами оценивания. Поскольку оценка прежде всего направлена на помощь работнику, то ее следует обсудить с ним. Необходимо проанализировать качества, способствующие эффективной работе и препятствующие ей, построить предположения о перспективах роста и т. д.

3. Необходим общий план детализации итогов оценки: кого из работников повысить, поощрить морально или материально, наказать и т. п.

4. При проведении экспертизы деятельности специалиста аттестуемый должен быть ознакомлен с назначенными экспертами. В случае несогласия с какой-либо кандидатурой он имеет право дать отвод этому эксперту.

5. По возможности, нужно организовать аттестуемому выбор из нескольких вариантов аттестации.

6. При проведении аттестации следует обязательно учитывать индивидуальные, половые и возрастные особенности аттестуемых.

7. Проведение собеседований по результатам аттестации.

По итогам аттестации необходимо проведение собеседований с работниками, в ходе которых разъясняются решения комиссии, даются рекомендации по повышению профессиональной эффективности. Собеседование может быть организовано как непосредственно сразу, в ходе работы комиссии, так и через некоторое время, в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку. Это обеспечит обратную связь, которая чрезвычайно необходима в практике оценки персонала.

Цели беседы с работником — не только сообщить ему результаты. Беседа должна способствовать повышению производитель-



ности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;

- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущего работы самим сотрудником;

- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, т. к. некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

- оптимальный объем информации, т. к. слишком большой ее объем может запутать слушателя;

- самооценка работника.

Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации<sup>55</sup>.

### ***Ошибки при проведении аттестации***

Аттестация, как любая работа с персоналом, сопровождается множеством самых различных проблем. На организационном этапе и даже спустя немалое время после окончания аттестации могут возникать вопросы, невнимание к которым значительно осложня-

<sup>55</sup> Оценка работников управления.

ет работу с кадрами. Нами было предпринято специальное эмпирическое исследование проблем и ошибок в ходе аттестации<sup>56</sup>.

Было установлено, что у 18 % опрошенных осталось негативное впечатление об аттестации, они считают, что это лишнее, чисто формальное мероприятие, которое, как говорят опрашиваемые, «кроме лишней нервозности, ничего не дает».

У 30 % опрошенных сложилось безразличное либо нейтральное отношение к прошедшей аттестации. Они также считают, что это формальное мероприятие и оно не имеет никаких последствий.

52 % опрошенных отметили общее положительное впечатление, причем половина из них отнеслась к аттестации как к возможности профессионального роста, а не как к формальному мероприятию.

Из полученных результатов видно, что достаточно широко распространено формальное отношение к аттестации. Поэтому необходимо вызывать у сотрудников заинтересованность, восприятие аттестации не как некоего «экзамена», а как основы для своего профессионального совершенствования и повышения эффективности всей организации. Это, в свою очередь, возможно лишь в том случае, если сотрудник четко знает и понимает цели и задачи аттестации.

15 % всех опрошенных вовсе не были ознакомлены с задачами и целями проведения аттестации, т. е. не знали, для чего это нужно. Возможно, именно поэтому все они отнеслись к процедуре как к формальной. Нечеткая постановка целей аттестации приводит к тому, что каждый (это относится и к организациям, и к руководителям, и к работникам) понимает назначение и цели аттестации по-своему.

Решение данной проблемы возможно с помощью подробной разъяснительной беседы. При этом психолог, сообщая о данном мероприятии, должен сразу же приложить максимум усилий, чтобы создать атмосферу доверия к себе. Здесь важно все: и личная уверенность психолога в своей компетентности, и особенности его поведения, уважительный характер обращения к работникам, и го-

---

<sup>56</sup> Шилова Е. Г. Современные проблемы оценки персонала: курсовая работа. Ярославль: ЯрГУ, 2011.

товность ответить на вопросы, связанные с аттестацией. Психолог обязан рассказать о целях оценки, подчеркнуть конфиденциальность результатов. Тем самым на этом этапе должна закладываться мотивационная функция аттестации.

27 % опрошенных отмечают субъективизм оценки, не понимают, по каким критериям их оценивали, причем 7 % вообще не знают, что оценивала комиссия в процессе аттестации. «Не ясно, как дает оценку руководитель», «Работник уже зарекомендовал себя, и аттестация ничего не меняет», «Выводы комиссии в основном опираются на характеристику и отзыв руководителя», «Результаты предсказуемы заранее», «Оценка аттестуемому уже дана руководителем, комиссия лишь соглашается с ней».

Избежать субъективизма (ошибочных суждений) просто невозможно, но свести их к минимуму может компетентный эксперт, если же в качестве такового выступает руководитель — то он должен пройти обучение, которое поможет ему повысить навыки оценивания.

В нашем исследовании были зафиксированы некоторые ошибки оценивания аттестуемых экспертной комиссией и руководителем, которые отмечаются и многими другими исследователями:

1. Эффект ореола: комиссия оценивает участников как хороших или плохих, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижается объективность оценки и нет возможности принимать взвешенные решения.

2. Ошибки контраста: средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после слабых участников, или низкую, если он идет после нескольких сильных. Искажается общая картина по группе участников.

3. Эффект края: в памяти руководителя остается только последний период (неделя, день) работы.

4. Сильный разброс оценок, обусловленный чрезмерной критичностью или лояльностью эксперта. Ставится под сомнение готовность менеджера нести ответственность за процедуру оценки. Здесь возможны варианты:

- снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негатив-

но скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей;

- высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.

5. Ошибка основной тенденции: ошибка, противоположная предыдущей — комиссия старается избегать крайних оценок. Большая часть участников оценивается средним баллом, поэтому невозможно принять решения по результатам оценки — оценка не дает возможности отличить хороших работников от средних или плохих.

6. Гало-эффект, или предвзятость: особенности личности «затмевают» результаты. Например, замкнутому, не слишком приятному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки.

7. Фаворитизм: сотрудники, к которым руководитель относится с симпатией, получают завышенные оценки.

8. Ореол коллектива: если отдел работает нерезультативно, это не значит, что все сотрудники работают плохо.

9. Социальные стереотипы: пол, национальность, возраст, семейное положение могут влиять на объективность оценки. Так, при аттестации деятельность молодых, начинающих служащих ассоциируется с неопытностью, импульсивностью и безответственностью. Специалистам с большим стажем приписывается профессиональная надежность, но вместе с тем — консерватизм и неспособность к инновациям. Частыми источниками ошибок при проведении аттестации являются годами складывающийся имидж работника, а также национальные стереотипы оценки профессионализма и межличностной конфликтности.

10. Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители оцениваемых имеют разное представление об «идеальном работнике». Затрудняется работа оценочной комиссии и выработка единого решения.

11. Установки, данные экспертам руководителем, сказываются на результате аттестации. При подведении итогов аттеста-

ции специалисту дается приукрашенная или, наоборот, заниженная устная характеристика.

По данным нашего исследования, всего лишь 20 % опрошенных по окончании аттестации получают обратную связь. Причем все они положительно отзываются об аттестации. Важность обсуждения с работником итогов аттестации несомненна. Беседа должна быть благожелательной, создавать у работника уверенность в том, что недостатки можно устранить, а результаты улучшить. Необходимо проанализировать качества, способствующие эффективной работе и препятствующие ей, построить предположения о перспективах роста и т. д. При этом важно обеспечить заинтересованность в аттестуемом со стороны членов комиссии. Все оценки (особенно те, что выше или ниже ожидаемых) должны быть обязательно обоснованы фактами производственного поведения сотрудника. Желательно, чтобы эти факты накапливались регулярно, в течение всего отчетного периода.

Лишь 8 % всех опрошенных подтвердили, что аттестация важна не только для организации, но и для аттестуемого. В этот период работник может высказаться открыто о том, что ему мешает работать, что ему хотелось бы улучшить, изменить и т. д. Это, в свою очередь, связано с другой проблемой. По прошествии аттестации, как правило, никаких изменений не происходит, это отметили 100 % опрошенных. Это не означает, что должны были кого-то обязательно уволить или понизить в должности. Ничто так не вредит работе с персоналом, как то, что результаты оценки не используются. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Далее необходимо составить план действий — как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Нужно, чтобы работник убедился в использовании результатов проведенной аттестации, видел конкретные изменения, благоприятные для его организации, и улучшение своего положения. Администрация должна разрабатывать и проводить мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации

кадров и более широкое использование научных методов управления и организации труда. Это устранил формальный подход к аттестации, и она больше не будет восприниматься как ненужная «прихоть» руководства.

Все перечисленные и многие другие проблемы оказывают влияние на эффективность работы организации, на отношение работников к аттестации. Только решая эти проблемы, можно достигнуть целей аттестации — оценки уровня квалификации, стимулирования профессионального роста, продуктивности и качества труда.

## **5. Теоретические основы оценки**

### ***5.1. Понятие оценки в отечественной и зарубежной психологии***

Несмотря на широкое практическое применение оценивания, в частности метода экспертных оценок, в психологии недостаточно разработаны теоретические проблемы, возникающие при их использовании. В основном изучается техническая составляющая метода: организация процедуры, статистическая обработка результатов. Практически не изучены психологические аспекты метода экспертных оценок: психологические особенности экспертов, влияние объективных и субъективных факторов на эксплицитную оценку и др.

В общей психологии понятие «оценивание» связывается с мыслительной операцией сравнения. Наиболее подробно анализ процесса сравнения рассмотрен С. Л. Рубинштейном. По Рубинштейну, мыслительная операция — это частное проявление анализа и синтеза на разных уровнях познания. Анализ — это мысленное расчленение предмета, явления, ситуации и выявление составляющих его элементов, частей, моментов, сторон; анализом мы вычленим явления из тех случайных несущественных связей, в которых они часто даны нам в восприятии. Синтез восстанавливает расчленяемое анализом целое, вскрывая более или менее существенные связи и отношения выделенных анали-

зом элементов. Анализ расчленяет проблему; синтез по-новому объединяет данные для ее разрешения. Анализируя и синтезируя, мысль идет от более или менее расплывчатого представления о предмете к понятию, в котором анализом выявлены основные элементы и синтезом раскрыты существенные связи целого. Единство анализа и синтеза на уровне эмпирического познания выступает в сравнении. Сравнение, сопоставляя вещи, явления, их свойства, вскрывает тождество и различия. Выявляя тождество одних и различия других вещей, сравнение приводит к их классификации. Сравнение является часто первичной формой познания: вещи сначала познаются путем сравнения. Сравнение начинается с соотнесения или сопоставления явлений, т. е. с синтеза. Посредством этого синтеза производится анализ сравниваемых явлений: выделение в них общего и различного. Выступающее в результате анализа общее — объединяет, т. е. синтезирует обобщаемые явления. Можно сделать вывод, что сравнение — это определенная форма взаимосвязи синтеза и анализа, в результате которой происходит эмпирическое обобщение и классификация вещей, явлений, их свойств<sup>57</sup>.

В контексте изучения процессов мышления О. К. Тихомиров отмечал, что благодаря оценкам происходит регуляция мыслительной деятельности<sup>58</sup>. Мыслительный процесс начинается с возникновения ценностно-смысловой структуры мыслительной задачи, т. е. каждый элемент мыслительной задачи через образование связей с прошлым опытом обретает смысл. Возникающие оценки в мыслительной деятельности отражают «попадание» гипотез в область, определенную познавательным мотивом, или, другими словами, отражают смысл гипотез с точки зрения решения мыслительной задачи.

Известный исследователь практического интеллекта Р. Стернберг в качестве одного из этапов решения задачи выделял процессы оценивания правильности решения: идентификация задач, определение и представление задачи, создание страте-

---

<sup>57</sup> Рубинштейн С. Л. О мышлении и путях его исследования М., 1958. 148 с.; Его же. Основы общей психологии. М., 1946. 596 с.

<sup>58</sup> Тихомиров О. К. Психология мышления. М.: Академия, 2002. 288 с.

гии решения задачи, организация информации о задаче, распределение ресурсов, отслеживание своего движения к цели, оценка правильности решения<sup>59</sup>.

В психологии последних десятилетий оценка упоминается как характеристика эмоционального интеллекта<sup>60</sup>.

А. Н. Леонтьев анализировал отношения оценки и эмоций в русле деятельностного подхода. При помощи эмоций, писал А. Н. Леонтьев, человек оценивает сложившуюся ситуацию или возможную ситуацию в будущем, свою деятельность в отношении этих ситуаций, а также способен оценить свои проявления в ситуациях настоящего и будущего<sup>61</sup>.

Положение о связи оценки и эмоций является важнейшим в теории эмоций П. В. Симонова. Он считал, что эмоция выполняет отражательно-оценочную функцию. Любую потребность, ее качество, величину и возможность ее удовлетворения мозг оценивает, опираясь на генетический и ранее приобретенный индивидуальный опыт. Эта оценка проявляется в сознании человека посредством эмоции<sup>62</sup>.

В теории категоризации Дж. Брунер, представитель когнитивной психологии, наиболее близко подошел к понятию «оценивание». Все познавательные процессы трактовались им как наложение категорий на объекты и события. Под категориями он понимал правила классификации: «Категоризация означает приписывание явно различающимся вещам эквивалентности, группировку предметов, событий, людей в нашем окружении в классы и реагирование на них в зависимости от принадлежности к разным классам, а не от своеобразия...»<sup>63</sup>. Признаки или свойства, на основе которых осуществляется категоризация, Дж. Брунер называл

---

<sup>59</sup> Практический интеллект / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд и др. СПб.: Питер, 2002. 272 с.

<sup>60</sup> Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004. 176 с.

<sup>61</sup> Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции // Психология мотивации и эмоций / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фликман. М., 2002. С. 57–80.

<sup>62</sup> Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания: теория и практика.

<sup>63</sup> Брунер Дж. Психология познания. М., 1977. С. 37.



атрибутами. Категоризация — процесс, состоящий из ряда актов принятия решения относительно наличия в объекте критических атрибутов. Этот процесс направлен на уменьшение неопределенности и по своему информационному содержанию не различается в случае восприятия, понимания и мышления. Таким образом, оценивание в данном случае может рассматриваться как сравнение свойств объекта и субъективного эталона. При этом ведущая роль отводится именно субъективному эталону.

Предполагается изначальное наличие у человека эталонов, схем, сформированных в прошлом опыте, которые детерминируют процесс оценивания. Процесс принятия решения здесь не рассматривается как заключительная фаза, он сопровождает процесс сравнения свойств объекта и субъективного эталона и выражается в акте установления наличия — отсутствия критических атрибутов в объекте. Заключительной фазой выступает эмоциональное отношение к объекту, которое детерминировано все тем же субъективным эталоном и актами принятия решения. Человек определенным образом относится к объекту в зависимости от того, к какой субъективной категории он этот объект отнесет, т. е. эмоциональное отношение к объекту всегда вторично и по существу не влияет на процесс категоризации. Таким образом, теория категоризации описывает лишь первую фазу оценивания — процесс сравнения и формирование имплицитной оценки.

В рамках когнитивной психологии Г. Саймон исследовал оценочные суждения. Им был сформулирован принцип ограниченной рациональности, в основе которого лежат представления, что оценочные суждения человека неоптимальны и отличаются от рациональных в силу ограниченности когнитивных способностей человека. Долгое время считалось, что единственным критерием оптимальности оценочных суждений является их правильность, а именно, насколько точно в оценочных суждениях отражается реальность. В настоящее время выделены еще три критерия оптимальности оценочных суждений: экономия, или минимизация когнитивных усилий, повышение эффективности последующего действия, улучшение эмоционального состояния<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания.

В прикладных отраслях психологии рассматриваются различные аспекты оценки и оценивания. В педагогической психологии оценка изучается с точки зрения успешности образовательной деятельности ученика и как компонент учебной деятельности [Ананьев Б. Г., Давыдов В. В. и др.]. По мнению Б. Г. Ананьева, оценка представляет собой акт самого непосредственного руководства ученика учителем. В возрастной психологии оценка рассматривается в рамках исследований самооценки<sup>65</sup>.

В психологии труда об оценивании упоминается в русле теории принятия решения, а также в связи с изучением субъективных отношений личности. Б. Ф. Ломов писал о связи процесса принятия решения с операцией сравнения: «... Процесс принятия решения пронизывает все стороны деятельности... принятие решения всегда связано с выбором, который предполагает сравнения...»<sup>66</sup>. На сенсомоторном уровне процесс принятия решения — выбор реакции на определенный сигнал. На перцептивном уровне — классификация воспринимаемых объектов, построение гипотез, формирование эталонов, т. е. оценивание прежде всего связано с выбором, который, в свою очередь, подразумевает сравнение объектов. Кроме того, преимущество в детерминации процесса сравнения отводится деятельности, в которую включен человек, т. е. систематически производится сравнение условий и целей деятельности и преимущество в выборе получают объекты, оцениваемые как наиболее отвечающие цели деятельности. Таким образом, субъективные факторы оценки не берутся в расчет, первенство в детерминации отводится объективным факторам. В данном случае процесс сравнения представляется полностью осознанным, этап формирования имплицитной оценки пропускается.

Относительно субъективных отношений личности Б. Ф. Ломов отмечал, что субъективные отношения включают в себя момент оценки, выражают пристрастности личности. Фактически оценка (оценивание) приравнивается к понятию субъективного, эмоционального отношения человека к объекту, т. е. процессу-

<sup>65</sup> Ананьев Б. Г. Психология педагогической оценки. Л., 1935.

<sup>66</sup> Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984. С. 216.

альный характер оценивания отвергается. Единственное, что детерминирует оценку, — это эмоциональное отношение к объекту. Таким образом, понятие оценивания трактуется двояко. В первом случае оценивание рассматривается в связи с деятельностью. При этом подразумевается процессуальный характер явления, выделяется ряд компонентов процесса оценивания: процесс принятия решения, операция сравнения, — но недооценивается влияние субъективных факторов. Во втором случае, когда оценивание рассматривается в русле субъективных отношений личности, оценка приравнивается к эмоциональному отношению.

Достаточно интересный, на наш взгляд, подход к проблеме оценивания описан в социальной психологии в русле теорий межличностных отношений. Прежде всего это теория установочного оценивания, предложенная А. А. Кроником<sup>67</sup>. Он исходил из понятия установки Д. Н. Узнадзе. Основной акцент делался им на проблеме детерминации процесса оценивания. В основном дается ответ на вопрос, какие субъективные факторы влияют на процесс оценивания. Рассматриваются в связи с этим имеющиеся у человека эталоны, схемы, установки, детерминирующие процесс оценивания.

Про А. А. Кроника, у человека имеется некая субъективная оценочная шкала, с помощью которой субъект  $j$  оценивает свойство  $C$  у объекта оценивания  $i$  (см. рис. 3).

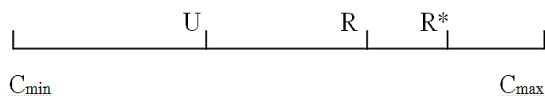


Рис. 3. Субъективная оценочная шкала

Шкала имеет  $C_{\min}$  и  $C_{\max}$  — субъективные значения, а также субъективную эталонную точку  $U$ . Точка  $U$  выполняет функцию установки и может располагаться в любой точке шкалы, но она в каждом конкретном случае одна.  $C_{\min}$ ,  $C_{\max}$ ,  $U$  различны для разных  $j$  и  $i$ . Объективная величина оцениваемого качества имеет значение  $R$ , субъективная оценка этого свойства —  $R^*$ .

<sup>67</sup> Кроник А. А. Межличностное оценивание в малых группах. М., 1976.

Основная гипотеза в следующем: субъект оценивает не R, а рассогласованность между R и U, т. е. **расхождение между реальными характеристиками объекта и установкой субъекта**. Различаются нормативные и ценностные установки. А. А. Кроник полагал, что самооценка служит той мерой, субъективной эталонной точкой шкалы, опираясь на которую субъект оценивает других и себя.

В данном исследовании была сделана попытка глубже рассмотреть процесс сравнения, в частности определить, в чем конкретно состоит субъективный компонент оценки, что с чем сравнивается в процессе оценивания характеристик другого человека, чем детерминирован этот процесс. Кроме того, разработаны конкретные пути экспериментального исследования процесса оценивания, прежде всего в отношении межличностного оценивания и самооценки. Следует отметить, что в данном случае А. А. Кроник описывает лишь первый этап процесса оценивания, т. к. при межличностном восприятии имплицитная оценка, сформированная человеком в результате сравнения, не переводится в эксплицитную, т. е. не всегда переводится в вербальную или знаковую форму. По существу, А. А. Кроник понимает под оцениванием лишь первый его этап — операцию сравнения и формирование имплицитной оценки. Тем не менее именно в этой области возможно достаточно разностороннее исследование самого процесса оценивания.

Исследуя социально-перцептивные процессы, А. А. Бодалев выделял разные уровни психического отражения другого человека как объекта познания. Мышление осуществляется в обобщениях, понятиях, и поэтому анализ понятий и содержательных оценок, через которые осуществляется оценка другого человека, характеризует мыслительный процесс, направленный на познание сущности другого человека<sup>68</sup>.

Д. В. Колесов подробно анализирует роль оценки в различных сферах жизни людей<sup>69</sup>. В совместной работе с С. К. Бондыревой

---

<sup>68</sup> Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. 200 с.; Бодалев А. А., Васина Н. В. Познание человека человеком (возрастной, этнический и профессиональные аспекты). СПб.: Речь, 2005. 324 с.

<sup>69</sup> Колесов Д. В. Оценка (психология и прагматика оценки): учеб. пособие. М.: Изд-во МПСИ, 2006. 806 с.

оценка определяется им как психический механизм, процесс и результат выявления степени соответствия чего-либо во внешней среде внутренней определенности индивида. Следовательно, оценивание — это нахождение меры и характера значимости объекта, явления, процесса для того, кто их оценивает. Авторы рассматривают оценку как определение соответствия объектов человеку, которое выражает для него меру значимости этих объектов<sup>70</sup>.

В настоящее время в отечественной психологии наиболее систематически разработанной и перспективной является теория Н. А. Батурина, рассматривающего оценку как одну из основных функций психики<sup>71</sup>. Автором дается исчерпывающий философский и общепсихологический анализ имеющихся в психологии исследований оценочных явлений различной природы. Н. А. Батурин определяет оценку как психический процесс отражения объект-объектных, субъект-объектных и субъект-субъектных отношений превосходства и предпочтения, который производится в ходе произвольного и произвольного сравнения (сличения, сопоставления) предмета оценки и оценочного основания, представляющего собой упорядоченную по принципу превосходства или предпочтения совокупность представлений о соответствующем классе однородных объектов или разнородных предме-

---

<sup>70</sup> Бондырева С. К., Колесов Д. В. Толерантность (введение в проблему). М.: Изд-во Московского психологического института; Воронеж: МОДЭК, 2003. 240 с.

<sup>71</sup> Батурин Н. А., Юсупова Ю. Л. Изменение оценок под влиянием различных факторов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2008. Вып. 3. № 33(133). С. 4–17; Батурин Н. А. Психология оценки: общие представления, дифференциация понятий и области изучения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2008. Вып. 1. № 31(131). С. 17–31; Его же. Оценочная функция психики. М.: Изд-во ИП РАН, 1997; Батурин Н. А., Выбойщик И. В. Стили оценочной атрибуции: подходы к описанию в диагностике // Теоретическая, экспериментальная и прикладная психология: сборник научных трудов / под ред. Н. А. Батурина. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2002. Т. 3. С. 56–68; Батурин Н. А., Карлышев Г. В. Точность профессионального оценивания и пути ее повышения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2009. Вып. 5. № 18.

тов одной потребности. Исследуя процесс порождения оценок, Н. А. Батуриин выделил четыре элемента, из которых состоит каждый оценочный акт:

1. Процесс отражения (познания) объекта оценки.

2. Процесс актуализации или формирования оценочного основания.

3. Процесс сравнения объекта оценки с оценочным основанием.

4. Процесс выражения результата сравнения.

Эта схема характерна для оценки человеком не только своей жизнедеятельности, но и организации профессиональной деятельности. Однако существуют важные отличия. В бытовых оценках человек, как правило, не фиксирует этап формирования оценочного основания, у него не существует каких-то строгих норм выражения оценок. В то время как в профессиональных оценках, как правило, все эти этапы осознаются человеком и зачастую проработаны и стандартизированы. Для разных случаев разработаны формы отчетов, проработаны оценочные основания и прочее. Оценщику в таких случаях нужно лишь сопоставить конкретный объект или явление с построенной экспертами шкалой. В этом случае точность оценки зависит от точной и грамотной работы экспертов. Хотя и при профессиональной оценке возможны варианты процедуры оценки без опоры на точные инструменты. Н. А. Батуриин полагает, что оценки существуют в виде: 1) оценочных категорий и оценочных суждений; 2) специфических переживаний; 3) изменения поведения и действий без вербального или аффективного трансферта. В соответствии с представлениями автора, оценивание занимает промежуточное положение между познанием и регуляцией, т. е. вместе познание — оценка — регуляция реализуют триединую функцию психики. Именно этот подход представляет для нас наибольший интерес, т. к. сходные представления о процессе оценивания были сформулированы нами почти одновременно и независимо от исследований Н. А. Батурина и его коллег<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Мехтиханова Н. Н. Психология оценивания: теория и практика: учеб. пособие.

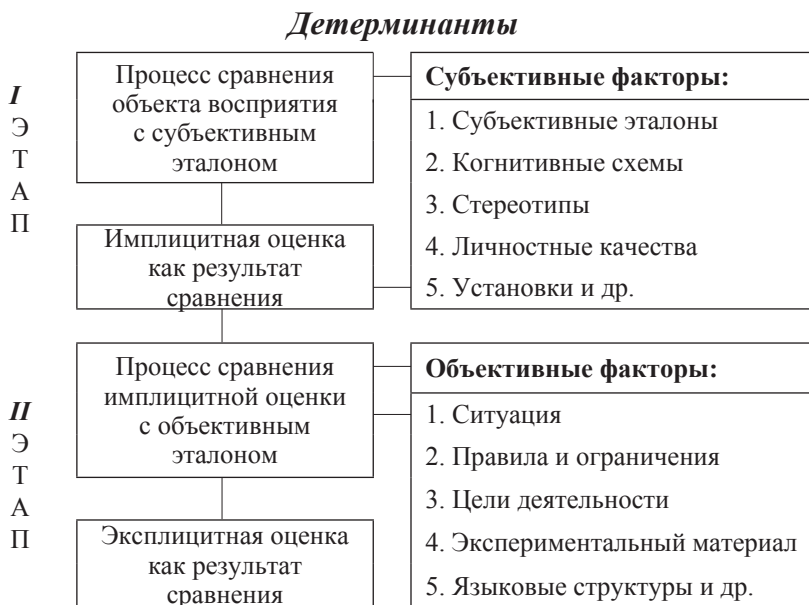
## ***5.2. Общая схема процесса оценивания***

В современной психологической науке оценка не рассматривается как важная психологическая категория, нет единства в описании процесса оценивания. Вместе с тем оценивание является сложным процессом, в основе которого лежит мыслительная операция сравнения, которая является главным процессуальным компонентом оценивания. Но оценивание несводимо к сравнению: это более широкая категория. Процесс оценивания, по нашему мнению, может быть разделен на два главных самостоятельных этапа, имеющих отличные друг от друга результаты и преимущественные детерминанты. В свою очередь, каждый из этапов может быть разделен на более частные. Так, описываемый нами 1-й этап — процесс сравнения объекта восприятия с субъективным эталоном — включает то, что Н. А. Батурин обозначил как процесс отражения (познания) объекта оценки и процесс актуализации или формирования оценочного основания. На втором этапе — в процессе сравнения имплицитной оценки с объективным эталоном — происходят процесс сравнения объекта оценки с оценочным основанием и процесс выражения результата сравнения.

Уже при восприятии у субъекта начинается процесс оценивания объекта. Субъект воспринимает какой-либо объект (человека, вещь, ситуацию и др.) и сравнивает его с имеющимся у него запасом знаний («эталон»», «схем» и т. д.). Результатом этого является какое-то отношение субъекта, первоначально частично или полностью неосознанное или даже осознанное полностью, но не вербализованное. Это отношение, понимание, представление объекта субъектом является по сути имплицитной оценкой. Она, как правило, эмоционально окрашена, на ее формирование большее влияние оказывают субъективные факторы, чем объективные.

Часто процесс оценивания и заканчивается первым этапом. Не всегда требуется перевод имплицитной оценки в эксплицитную. Но если экспликация требуется, т. е. необходимо выведение оценки вовне субъекта, то субъект начинает сравнивать свою имплицитную оценку с теми объективными эталонами (шкалами, образцами и т. п.), в рамках которых принято или ему предлага-

ется дать эту оценку. На данном, втором этапе большее детерминирующее значение приобретают объективные факторы.



*Рис. 4. Схема процесса оценивания*

Первая ситуация характерна для межличностных отношений, когда имPLICITная оценка (часто осознанная лишь частично) определяет эмоциональное отношение к человеку и обычно не переводится в коммуникативную форму, т. е. не эксплицитируется.

Полностью процесс оценивания реализуется лишь в ситуациях, требующих осознания имPLICITной оценки, например в деятельности, связанной с оцениванием, когда требуется высказать свою оценку вербально, для других: при аттестации, экспертизе, групповой оценке личности и т. д. В этих случаях обязательным оказывается использование внешних эталонов, шкал, схем, существующих в социальной практике.

Именно со вторым типом ситуаций связан широко применяемый на практике метод экспертных оценок. При этом экспертам необходимо сформировать имPLICITную оценку другого челове-



ка (объекта) и перевести ее в коммуникативную, знаковую форму, т. е. эксплицировать. Помимо субъективных факторов, начинают влиять объективные факторы, процесс оценивания становится намного сложнее и заметно отличается от оценивания в межличностном восприятии. Это другой уровень процесса оценивания.

Рассмотрим некоторые важные в данном контексте проблемы экспликации и импликации.

В настоящее время общепризнанным является существование так называемого имплицитного (неявного) и эксплицитного знания. Огромное количество работ в разных направлениях, от филологии до нейрокогнитивных наук и наук об искусственном интеллекте, посвящено данной проблеме.

Наиболее известной является концепция неявного личностного знания М. Полани. Неявное — это невербализованное знание, существующее в субъективной реальности в виде «непосредственно данного», неотъемлемого от субъекта. По М. Полани, мы живем в этом знании, как в одеянии из собственной кожи, это наш «неизреченный интеллект», неотчуждаемый параметр личности, модификация ее существования, «личностный коэффициент». «Молчаливые» компоненты — это, во-первых, практическое знание, индивидуальные навыки, умения, т. е. знание, не принимающее вербализованные, тем более концептуальные формы. Во-вторых, это неявные «смыслозадающие» (*sense-giving*) и «смыслосчитывающие» (*sense-reading*) операции, определяющие семантику слов и высказываний. Имплицитность этих компонентов объясняется также их функцией: находясь не в фокусе сознания, они являются вспомогательным знанием, существенно дополняющим и обогащающим явное, логически оформленное дискурсивное знание<sup>73</sup>.

Проблема имплицитного знания широко обсуждается в психологии, в частности в теориях практического интеллекта, при разработке психологических аспектов экспертных систем, при обучении профессиям и др. Психологические исследования показывают, что у человека существуют имплицитные знания не

<sup>73</sup> Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии / под ред. В. А. Лекторского, В. А. Аршинова; пер. с англ. М. Б. Гнедовского, Н. М. Смирновой, Б. А. Старостина. М., 1995.

только процессуального характера, как это описано у М. Полани, но и знания относительно самых различных феноменов и аспектов человеческой жизни. В контексте проблемы оценки большое значение имеет признание наукой существования у каждого человека «имплицитной теории личности», т. е. теории неявной, полностью неосознанной, невербализованной, включающей индивидуальное понимание структурных и содержательных характеристик личности. Впервые этот феномен был описан Дж. Брунером (J. Bruner) и Р. Тагиури (R. Tagiuri) в 1954 г. Очевидно, что именно такая теория будет играть роль важнейшей субъективной детерминанты в процессе оценки другого человека.

Источниками имплицитного знания являются восприятие и невербальное мышление. Имплицитное не сводится к бессознательному: «Имплицитное играет роль промежуточной инстанции, через которую бессознательное оказывает значительную часть своего влияния на поведение индивида, а эксплицитная информация модифицирует бессознательное...»<sup>74</sup>

Эксплицитное знание характеризуется:

- высоким уровнем осознания;
- коммуникативной направленностью,
- использованием четких и главным образом безэмоциональных средств описания (например, чисел);
- легкостью регистрации в виде поведенческих проявлений (деятельности, жестов и мимики, танцев, музыки), вербального или иного знакового продукта, например средств живописи.

Имплицитное знание более размыто, нечетко. Оно неосознанно, эмоционально окрашено, плохо вербализуется и изначально не направлено на передачу другим людям. Человек может осознавать это знание в виде некоего эмоционального отношения, чувства, понимания. «Я знаю (чувствую, понимаю), но не могу выразить словами» — частый вариант описания такого рода знания.

В теоретическом и практическом планах важным оказывается вопрос о соотношении имплицитного и эксплицитного знания. При оценке негласно подразумевается, что они изоморфны

<sup>74</sup> Шошин П. Б. Анизоморфизм эксплицитного и имплицитного // Бессознательное: природа, функции, методы исследования. Т. 3. Тбилиси, 1978. С. 66.

(однозначно соответствуют друг другу). Как справедливо пишет П. Б. Шошин, в психологии считается вполне естественным применять к имплектам любые доступные средства эксплицитного описания, включая численные. А ведь в сущности только часть имплектов — главным образом те, которые стандартизованы внутри данной культуры, — получает эксплицитное обозначение. Тогда как остальные, особенно конструируемые в процессе мышления или восприятия, остаются без прямых эксплицитных соответствий. Вариантом экспликации безымянного имплекта является построение некоторой комбинации эксплектов, определяющих или объясняющих его содержание. По мнению В. В. Налимова, проникновение в имплицитное достаточно проблематично. Возможный выход может быть в использовании более мягкого языка (неэксплицитных коммуникативных средств), например возможно широкое применение метафор, как более действенного средства индуцирования имплекта<sup>75</sup>. Но в подавляющем большинстве случаев исчерпывающая экспликация фактически невозможна.

Обратный процесс — перевод эксплицитного в имплицитное — является, по сути, проблемой понимания. В случае экспертной оценки, только если имплекты эксперта и эксплекты в виде предлагаемых шкал оценки совпадают, эксперт не затруднится в оценке и она будет адекватной.

Следующий важный вопрос в проблеме экспликации имплицитных знаний — что определяет «эксплицитную оценку»? Субъективный компонент пронизывает весь процесс оценивания и в конечном счете влияет и на процесс сравнения, и на процесс принятия решения, формируя в основном «эксплицитную оценку». Субъективный компонент включает в себя всевозможные субъективные эталоны, когнитивные схемы, установки, стереотипы, личностно-психологические качества, т. е. все то, что С. Л. Рубинштейн называет «внутренними условиями» и что большей частью не осознается<sup>76</sup>. Кроме того, процесс оценивания определяется еще и объективными факторами, прежде всего ситуацией, в которой

---

<sup>75</sup> Налимов В. В. Вероятностная модель языка. М., 1974.

<sup>76</sup> Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии.

происходит оценивание. Сюда мы относим и цели деятельности, правила и ограничения, вносимые экспериментатором, различные социальные требования, языковые структуры, способы оценивания, шкалы — все то, что более-менее осознается человеком.

Таким образом, взаимовлияние субъективных и объективных факторов определяет в конечном счете «эксплицитную оценку».

Но, как мы уже отмечали, действие субъективных и объективных факторов не одинаково на разных этапах процесса оценивания. В психологии объектом экспериментальных исследований, как правило, является первая фаза процесса оценивания, а именно: те субъективные факторы, которые влияют на формирование имплицитной оценки (установки, субъективные эталоны, когнитивные схемы и т. д.). В основном решается вопрос о влиянии этих субъективных факторов на адекватность имплицитной оценки. Подавляющее большинство таких работ проводится в русле психологии межличностных отношений и социальной психологии.

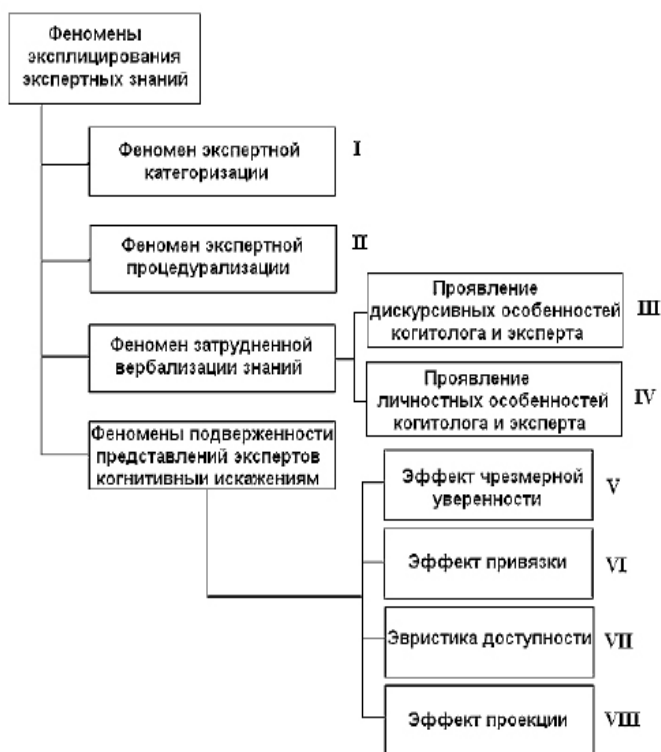
Экспериментальные исследования, направленные на целостное изучение процесса оценивания, включая его второй этап — экспликацию оценки — очень малочисленны. Здесь следует упомянуть прежде всего работы коллектива под руководством Н. А. Батурина<sup>77</sup>.

Наиболее продуктивно проблема эксплицирования экспертных знаний и путей преодоления трудностей в ходе это-

<sup>77</sup> Выбойщик И. В. Диагностика оценочного стиля: актуальные задачи // Психология в изменяющемся мире: развитие, адаптация, творчество: материалы научно-практической конференции факультета психологии ЮУрГУ / отв. ред. Н. А. Батурин. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007; Выбойщик И. В. Оценочный стиль как один из факторов точности оценивания // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2008; Разработка метода изучения точности профессиональной оценки / И. В. Выбойщик, Д. В. Иноземцев, Г. В. Карлышев, Ю. Л. Юсупова // Вестник Южно-Уральского ГУ. Серия: Психология. 2010. Вып. 8. № 04; Юсупова Ю. Л. Влияние контекстуальных факторов и свойств личности субъекта на изменчивость его оценок: автореф. дис... канд. психол. наук. Челябинск, 2012; Её же. Факторы, влияющие на изменение оценки // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». М.: Издательство МГУ, 2008. С. 58–59.

го процесса решается в рамках когитологии (науке о знаниях). В отечественной психологии заслуживает внимания концепция извлечения экспертных знаний К. Р. Червинской<sup>78</sup>. Она описала структуру феноменов, существенным образом влияющих на процесс эксплицирования экспертных знаний (рис. 5).

Учет указанных феноменов в процессе работы с экспертами позволил автору создать эффективный алгоритм извлечения знаний профессионалов в целях создания компьютерных диагностических систем.



*Рис. 5. Структура феноменов, влияющих на эксплицирование экспертных знаний*

<sup>78</sup> Червинская К. Р. Психология извлечения экспертных знаний субъектов труда: автореф. дис... д-ра психол. наук. СПб., 2010.

### **5.3. Виды, свойства, детерминация оценок**

В психологии описано большое количество *видов* оценок. Они классифицируются по разным основаниям.

В зависимости от области их использования выделяются:

«Бытовые оценки рядового человека» — предназначенные для управления его жизнедеятельностью, своих и чужих действий и взаимодействий.

«Искусственные оценки» — предназначенные для использования в научных исследованиях в психологии.

«Профессиональные оценки» — предназначенные для использования в организации профессиональной деятельности.

В свою очередь, третий вид оценок делится на две группы:

1. «Психологические», которые используют в своей работе в основном профессиональные психологи в рамках выполняемой деятельности, например «оценки персонала», «оценки в процессе консультирования и терапии», «оценки функционального состояния» и др.

2. «Непсихологические», которые используют в своей профессиональной работе сотрудники различных сфер деятельности: экономики, менеджмента, образования, здравоохранения и т. д.<sup>79</sup>

А. К. Белоусова делит оценки на 2 вида: личностные и предметные. Содержанием личностных оценок выступают личность или личностные качества самого оценивающего или партнера. Содержанием же предметных оценок являются предметные основания деятельности, соотносимые с ее структурой, т. е. потребности, мотивы, цели и соответствующие им деятельность, действия, операции<sup>80</sup>.

С. К. Бондырева и Д. В. Колесов считают, что в зависимости от позиции, которую занимает человек, можно выделить три вида оценок: фактурные оценки — оценки объекта со стороны его физических, химических, информационных свойств; конвенционные оценки — оценки объектов с точки зрения их назначения; критериальные оценки — оценки в плане сравнения объекта

---

<sup>79</sup> Батулин Н. А., Карлышев Г. В. Точность профессионального оценивания и пути ее повышения.

<sup>80</sup> Белоусова А. К. Самоорганизация совместной мыслительной деятельности. Ростов н/Д., 2002. 360 с.

с другими, а также с общепринятыми эталонами подобных вещей. Кроме того, оценки могут быть частными и развернутыми<sup>81</sup>.

А. Н. Батуриин разделяет оценки на три рода, которые связаны с отражением объект-объектных, субъект-объектных и субъект-субъектных отношений. Предполагается также разделение оценок на оценки первого, второго и третьего рода.

Оценки первого рода (оценивание) — это психический процесс обобщённого отражения возможных объект-объектных отношений превосходства, а оценка — результат — «собственно» оценка, или оценка второго рода, используется при сравнении оценочных категорий. Оценки третьего рода связаны с отражением некоторых субъект-объектных отношений. Оценочные основания этого рода оценок — это выработанные обществом или группой критерии и нормы, соответствующие потребностям общества или группы<sup>82</sup>.

Вопрос о *свойствах* или характеристиках оценок является чрезвычайно сложным как в теоретическом, так и практическом аспектах. Н. А. Батуриин впервые в отечественной психологии систематически описывает и эмпирически исследует их. Он пишет, что оценка не может быть охарактеризована через традиционно выделяемые оппозиции «истинное — ложное», «объективное — беспристрастное», т. к. оценки субъективны по своей природе. Только оценки, производимые экспертами и профессиональными оценщиками, могут быть относительно объективными.

В качестве основных характеристик оценок предлагается рассматривать изменчивость, адекватность и точность.

Изменчивость оценок имеет несколько значений: изменчивость понимается как идея о том, что личность претерпевает непрерывные изменения на протяжении всей жизни человека; под изменчивостью понимается разнообразие, вариабельность признаков; неустойчивость, непостоянство оценок, связанное с ситуативными ошибками, и изменение оценок в ответ на изменения в объекте, субъекте или ситуации<sup>83</sup>.

<sup>81</sup> Бондырева С. К., Колесов Д. В. Толерантность (введение в проблему).

<sup>82</sup> Батуриин Н. А. Оценочная функция психики.

<sup>83</sup> Там же.

Понятие «изменчивость» предполагает обязательное преобразование оценки с течением времени или под влиянием различных факторов и исключает неизменность оценки. Целесообразнее, на наш взгляд, употреблять более общее понятие — «динамика оценки».

Следующая характеристика оценки — адекватность. Н. А. Батурин считает главным критерием адекватности оценок субъективную удовлетворенность принятым решением, совершенным поступком, достигнутым результатом, одним из признаков этого является улучшение эмоционального самочувствия субъекта. В то же время сам термин подразумевает соответствие какой-то норме, эталону, что исключает субъективность и пристрастность.

Точность является идеальной целью любой оценки, особенно в профессиональной деятельности<sup>84</sup>. Она предполагает высокую степень совпадения с реальностью, наличие общепризнанного и отработанного эталона для оценки, но, как пишет Н. А. Батурин, это возможно только для некоторых видов оценки. Например, к оценкам объект-объектных отношений, к так называемым метрологическим и к оценкам вероятности событий можно применять критерий точности, хотя и в ограниченном виде.

К указанным свойствам оценки, по нашему мнению, можно добавить ещё одно немаловажное — её полярность. Оценки могут быть положительными и отрицательными, большими и малыми, общими и частными. Полярность характеризует сами оценки и может быть следствием проявления неких личностных характеристик эксперта. В наших исследованиях такого рода характеристику мы обозначили термином «категоричность». Под категоричностью мы понимали склонность эксперта давать крайние оценки каких-либо объектов или феноменов. Категоричность становится личностной характеристикой и определяет полярность оценок<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Батурин Н. А., Карлышев Г. В. Точность профессионального оценивания и пути ее повышения.

<sup>85</sup> Юдина М. М. Личностные детерминанты педагогических оценок: курсовая работа. Ярославль: ЯрГУ, 2013.



В наших эмпирических исследованиях педагогических оценок школьных сочинений выяснилось, что на характер оценивания влияет фактор М (воображение) по методике «16PF» Р. Кеттелла.

Испытуемые, категорично оценивающие сочинения, имеют высокие оценки по фактору М (воображение). Такие люди описываются Р. Кеттеллом как «необычные, эксцентричные, эстетически привередливые, сензитивные, склонные к воображению и являющиеся «законом для самих себя». Категорично оценивающие ставят низкие оценки по сочинению, потому что они видят возможность пофантазировать над текстом, творчески подойти к сочинению, добавить в текст как можно больше деталей.

Испытуемые, которые некатегорично оценивали сочинения, имеют низкие оценки по фактору М. Исходя из определения, которое дал Р. Кеттелл, можно увидеть, что такие личности являются «земными», не интересующимися искусством, они практичны и логичны, добросовестны, беспокойны, тревожны, бдительны, склонны к уравновешенности, имеют жесткий контроль и ограниченные интересы, отличаются зрелостью суждений, здравомыслием. По-видимому, они руководствуются конкретной реальностью, т. е. стараются ставить оценки объективно, учитывая грамматические ошибки и объем текста.

Группа категорично оценивающих школьные сочинения, была разделена на подгруппы положительно и отрицательно оценивающих. Они различаются между собой по фактору экстраверсии (Э).

Проблема *детерминации* оценки является областью максимального интереса исследователей.

Существует несколько классификаций факторов, которые влияют на динамику оценки. Основаниями для классификации служат структура оценочного акта, уровень и место локализации факторов и др. В зависимости от того, что детерминирует процесс оценивания (субъективные эталоны, цель деятельности, эмоции, когнитивный стиль), происходит интерпретация понятия оценка, строятся экспериментальные планы.

Наиболее полной и четкой представляется классификация, предложенная А. Н. Батуриным и И. В. Выбойщик. На её основе

рассмотрим основные аспекты проблемы детерминации оценок. Авторами выделяются следующие группы факторов.

*1. Особенности этапа развития, в котором пребывает субъект, объект и отражаемые в оценке отношения.*

Главными естественными причинами являются процессы онтогенетического развития и внутренние изменения как в субъекте, производящем оценивание, так и в предметах оценки. Так, выражение оценки связано с овладением и расширением индивидуального словаря оценочных категорий. Чем больше словарь, тем более дифференцированными и более тонкими могут стать оценки<sup>86</sup>.

*2. Общие особенности функционирования базовых психических процессов, сопровождающих процесс оценивания.*

Отражение предмета оценки осуществляется за счет процессов восприятия и мышления. Любые осложнения в протекании этих процессов могут приводить к искажению оценки. Ранее мы описали основные выявленные нами в исследовании ошибки, совершаемые при экспертной оценке качеств сотрудников и при аттестации. Дополним их перечень когнитивными искажениями, изученными другими исследователями.

Когнитивные искажения — это систематические ошибки в мышлении, восприятии или шаблонные отклонения в суждениях, которые происходят в определённых ситуациях. Существование большинства из этих когнитивных искажений было доказано в психологических экспериментах<sup>87</sup>.

Каузальная атрибуция — система способов приписывания причин поведения. Теория атрибуции — это теория, объясняющая, как люди интерпретируют поведение других людей, приписывают ли они причину действий внутренним или внешним факторам. К внутренним факторам относятся диспозиции самого субъекта (устойчивые черты, мотивы, установки); к внешним — особенности ситуации или поведение других участников процесса межличностного взаимодействия<sup>88</sup>.

<sup>86</sup> Батулин Н. А. Изменение оценок под влиянием различных факторов; Юсупова Ю. Л. Факторы, влияющие на изменение оценки.

<sup>87</sup> Когнитивная психология / под ред. В. Н. Дружинина, Д. В. Ушакова. М., 2002.

<sup>88</sup> Березина А. В. Особенности формирования межличностного вос-

Оценка индивидуально-психологических свойств осуществляется путем соотнесения характеристик внешности с субъективной классификацией личностей. Черты, которыми человек наделяет другого, группируются в его сознании вокруг нескольких измерений. Личностные проявления людей категорируются (обобщается их мимика, выразительные черты лица, жесты, походка и т. д.), т. е. происходит надделение объекта оценивания чертами, присущими категории, а не ему самому<sup>89</sup>.

Эффект ореола заключается в преувеличении однородности личности человека. Получаемая информация накладывается на тот образ, который уже был создан до нее. Одно качество личности распространяется на все.

Эффект последовательности проявляется в том, что полученная последняя во времени информация оказывает наибольшее влияние, чем предыдущая.

Стереотипизация — это мнение о личностных качествах группы людей. Стереотипы могут быть чрезмерно обобщенными, неточными и сопротивляющимися новой информации и тем самым влиять на динамику оценки<sup>90</sup>.

Эффект многократной экспозиции: суть его заключается в том, что увеличение количества случаев взаимодействия человека с одним и тем же объектом приводит к сдвигу оценки этого объекта в позитивную сторону. Ученые объясняют этот эффект тем, что повторность создает у испытуемого убеждение в более частой встречаемости именно этого объекта в индивидуальном опыте<sup>91</sup>.

---

принятия как условие совершенствования общения у подростков: дис... канд. психол. наук. М., 2003; Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения / пер. с англ. Харьков: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005. 632 с.

<sup>89</sup> Зимняя И. А. Педагогическая психология.

<sup>90</sup> Когнитивная психология / под ред. В. Н. Дружинина, Д. В. Ушакова; Спиридонов В. Ф. Психология мышления: Решение задач и проблем. М.: Генезис, 2006. 139 с.

<sup>91</sup> Батурин Н. А. Изменение оценок под влиянием различных факторов.

Существуют также феномены подверженности представлений экспертов когнитивным искажениям. Это эффект чрезмерной уверенности — снижение степени достоверности разработанной модели экспертных представлений. Эффект привязки заключается в трудности приписывания цифр понятиям, явлениям, фактам и пр., расположенным на одной шкале, что ведет к искажению экспертных представлений в процессе шкалирования. Эффект проекции возникает при опоре эксперта на свои, а не экспертные представления. Эвристика доступности — это невозможность получения отдельных экспертных мнений, убеждений, верований и пр. Указанные феномены важно знать, учитывать и стремиться их минимизировать, т. к. они влияют на точность оценки в профессиональной деятельности<sup>92</sup>.

3. *Индивидуальные особенности* (в первую очередь это личностные характеристики) субъекта оценивания и оценочный стиль являются важной группой детерминант, но исследований, посвящённой данной теме, крайне мало.

В исследованиях И. В. Выбойщик под оценочным стилем понимается сочетание (комплекс) предпочитаемых способов оценивания. Эмпирически было доказано, что искажения, вызванные оценочным стилем, с одной стороны, способствуют повышению индивидуальной адаптивности оценок в обыденной жизни, с другой — приводят к снижению их точности в обыденной жизни и профессиональной деятельности<sup>93</sup>.

Ю. Л. Юсупова связывает динамику оценок, показателем которой является степень изменчивости оценок, с такими качествами личности, как тревожность — спокойствие; консерватизм — радикализм; эмоциональная неустойчивость — эмоциональная устойчивость<sup>94</sup>. Связь между фактором Q3 (методика «16 PF») Р. Кертелл-

---

<sup>92</sup> Червинская К. Р. Психология извлечения экспертных знаний субъектов труда.

<sup>93</sup> Батурин Н. А., Выбойщик И. В. Стили оценочной атрибуции: подходы к описанию в диагностике; Выбойщик И. В. Диагностика оценочного стиля: актуальные задачи; Её же. Оценочный стиль как один из факторов точности оценивания.

<sup>94</sup> Юсупова Ю. Л. Влияние контекстуальных факторов и свойств личности субъекта на изменчивость его оценок.

ла) «низкий самоконтроль — высокий самоконтроль» и динамикой оценок была установлена и в наших аналогичных исследованиях<sup>95</sup>.

Мы изучали взаимосвязь степени изменчивости оценки под влиянием не только личностных характеристик субъекта оценивания, но и профессиональных. Установлено, что динамика оценки не связана с такой особенностью профессиональной деятельности, как субъект-субъектность и субъект-объектность. В то же время увеличение динамики определяется низкими показателями по следующим факторам: «конформизм — нонконформизм», «робость — смелость», «прямолинейность — дипломатичность», «интеллект»<sup>96</sup>.

4. Контекст оценивания также является важной детерминантой процесса оценки. Здесь выделяются внутреннее эмоциональное и функциональное состояние субъекта, внешние естественные и искусственно заданные условия. Эмоциональный тон влияет на процесс сравнения, причем, целенаправленно искусственно изменяя его, можно сформировать нужные тенденции в оценке.

---

<sup>95</sup> Шилова Е. Г. Роль личностных характеристик в динамике оценки других людей: курсовая работа. Ярославль: ЯрГУ, 2012.

<sup>96</sup> Шилова Е. Г. Роль личностных характеристик в динамике оценки других людей: курсовая работа.

## **Заключение**

В последнее время резко возросла значимость процедур оценивания в различных сферах жизни человека. В повседневной жизни люди постоянно оценивают себя, окружающих, события и феномены. Эти оценки оказывают влияние на деятельность человека, его поступки, отношение к себе, к окружающим. Оценки других людей, в свою очередь, регулируют поведение человека. В учебной, профессиональной сферах каждый человек выступал или субъектом, или объектом оценки (вспомним хотя бы процесс обучения, начиная со школы). В современной практике управления организациями оценка работников лежит в основе любого направления кадровой работы.

Оценивание является сложным психологическим феноменом, к сожалению недостаточно изученным в современной науке. Его дальнейшие эмпирические исследования и теоретическое осмысление полученных данных позволят добиться более эффективного решения психологических проблем в профессиональной жизни.

## Вопросы для самопроверки

1. Возможные цели проведения оценки.
2. Требования к оценочной технологии.
3. Определение аттестации.
4. Основные компоненты аттестации. Роль психолога на разных этапах аттестации.
5. Основные функции аттестации в целом и отдельных её компонентов.
6. Правовая регламентация аттестации. Проблема внедрения результатов аттестации.
7. Проблема параметров оценки в отечественной и зарубежной науке.
8. Личный вклад работника в результаты труда, соотнесение достижений и возможностей.
9. Оценка труда работника.
10. Оценка сложности труда. Признаки сложности труда.
11. Оценка личности работника: преимущества и недостатки.
12. Необходимость и значение оценки качеств личности.
13. Проблемы оценки качеств.
14. Комплексная оценка персонала.
15. Программа сбора информации: проблема конкретизации.
16. Наиболее распространенные классификации методов оценки персонала — общая характеристика.
17. Описательные, или качественные, методы оценки.
18. Промежуточная группа методов, или комбинированные, методы.
19. Количественные методы оценки.
20. Области использования каждого метода. Достоинства и недостатки методов.
21. Методы оценки персонала в зарубежной практике.
22. Методы индивидуального оценивания.
23. Сравнительный анализ методов оценки в зарубежной и отечественной науке.
24. Проблема периодичности оценки.
25. Этические аспекты при оценке в коллективе.
26. Проблема предъявления полученной информации по оценке.

27. Позитивные и негативные последствия практики оценивания. Правила избегания негативных последствий.
28. Возможные варианты оформления итогов оценки с учетом целей оценки.
29. Краткая история оценки руководителей (Ф. Файоль, Ф. Тейлор).
30. «Теория черт» — аналитический этап оценки. Достоинства и недостатки подхода.
31. Оценка с позиций системного подхода (Е. А. Климов, В. Д. Шадриков, А. В. Карпов, Л. Д. Кудряшова и др.).
32. Проблема «идеальной модели работника».
33. Профессионально важные качества как вариант модели. Е. А. Климов о системе ПВК.
34. Идеальная модель как вариант «готовности к труду» (Ю. Н. Поваренков, С. С. Ильин).
35. Идеальная модель работника как система способностей.
36. Структура управленческих способностей (А. В. Карпов).
37. Общая способность к управленческой деятельности, личностные качества, деловые качества, профессиональные качества в исследованиях Л. Д. Кудряшовой.
38. Оценка способностей к руководящей деятельности в исследованиях Л. И. Уманского.
39. Оценка способностей к руководящей деятельности в исследованиях Н. В. Кузьминой, А. М. Бандурки, А. Г. Ковалева, Е. М. Борисовой, А. У. Хараша, А. Г. Шмелева, Т. В. Корниловой.
40. Исследование профессионально важных качеств руководителей в американском и японском менеджменте.
41. Качества, общие для всех исследований. Общие требования к набору личностных характеристик для оценки персонала.



## **Темы рефератов**

1. Проблема латентных целей аттестации: социально-желательные и социально-неодобряемые цели.
2. Проблема интегративной оценки.
3. Проблема предъявления полученной результатов оценки.
4. Методы оценки персонала в зарубежной практике.
5. Метод экспертных оценок.
6. Проблема «идеальной модели работника».

## Рекомендуемая литература

1. Бандурка, А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. — Харьков, 1998.
2. Батурин, Н. А. Оценочная функция психики / Н. А. Батурин. — М. : Изд-во ИП РАН, 1997.
3. Борисова, Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. — СПб. : Питер, 2003.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. — М. : Велби; Проспект, 2008.
5. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пихало. — М. : Академия, 2000.
6. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2001.
7. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский. — М. : Флинта: МПСИ, 2002.
8. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М., 1999.
9. Леевик, Г. Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества / Г. Е. Леевик. — СПб., 2007.
10. Магура, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М., 2002.
11. Машков, В. Н. Психология управления / В. Н. Машков. — СПб., 2000.
12. Мехтиханова, Н. Н. Психология оценивания: теория и практика: учеб. пособие / Н. Н. Мехтиханова. — Ярославль, 2000.
13. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. — СПб. : Питер, 2003.
14. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : ЮНИТИ, 2006.
15. Шадриков, В. Д. Деятельность и способности / В. Д. Шадриков. — М., 1994.
16. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. — М. : Логос, 2007.

## Оглавление

Введение.....	3
1. Сущность и цели оценки персонала.....	4
2. Содержательный аспект оценки.....	7
3. Методический аспект оценки.....	31
3.1. Классификация методов оценки.....	33
3.2. Конкретные методы оценки.....	37
3.2.1. Метод «Поведенческие рейтинговые шкалы» (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS).....	37
3.2.2. Метод «Управление по целям» (Management By Objectives, MBO).....	38
3.2.3. Метод «360 градусов».....	42
3.2.4. Метод «Ассесмент-центр».....	45
3.2.5. Метод экспертных оценок.....	48
4. Оценка как основное звено аттестации.....	65
4.1. Определение и цели аттестации.....	65
4.2. Процедура аттестации.....	68
5. Теоретические основы оценки.....	86
5.1. Понятие оценки в отечественной и зарубежной психологии.....	86
5.2. Общая схема процесса оценивания.....	95
5.3. Виды, свойства, детерминация оценок.....	102
Заключение.....	110
Вопросы для самопроверки.....	111
Темы рефератов.....	113
Рекомендуемая литература.....	114

Учебное издание

**Мехтиханова** Наталья Николаевна

# **Психологическая оценка персонала**

Учебное пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова  
Верстка Е. Б. Половковой

Подписано в печать 06.12.13. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 5,2.

Тираж 50 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет  
им. П. Г. Демидова.

150000, Ярославль, ул. Советская, 14.