

## **Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.**

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассесмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

**Мякушкин Д.Е.**

### **Основные подходы к формированию критериев экспертной оценки персонала**

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете  
<http://www.myakushkin.ru>

**Все права защищены и охраняются законом. © 2009**

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь непосредственно к автору.

E-mail: [mde@myakushkin.ru](mailto:mde@myakushkin.ru)

<http://www.myakushkin.ru>

Мякушкин Д.Е.

## Основные подходы к формированию критериев экспертной оценки персонала

Практически все разработанные комплексные подходы к оценке персонала включают в себя как необходимый элемент экспертную оценку. Экспертная оценка - это специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности. Обычно акцент делается на анализе наблюдаемого поведения участников игры, однако А.Л. Журавлев отмечает, что «актуальной проблемой использования деловых игр является вопрос о психологических компонентах, которые актуализируются и выявляются в деловой игре [9, с. 32] и выделяет два типа таких компонентов: познавательные компоненты и коммуникативные. Степень выраженности вышеперечисленных компонентов у оцениваемых фиксируется наблюдателями на основе использования специально разработанной системы критериев и качество получаемой информации определяется большинством авторов как следствие степени знакомства наблюдателей с предложенной системой критериев [1,2]. Первый подход предполагает формирование критериев оценки через описание идеальной модели личности, построенное на анализе «психологического портрета» и изучении черт успешного сотрудника. Однако Ю.М.Забродин указывает на отсутствие в психологической теории надежных методов описания субъекта труда, набор же качеств формируется для абстрактного профессионала и «... в действительности к конкретному работающему человеку имеет весьма косвенное отношение» [10, с.10]. Второй подход к созданию критериев реализуется через изучение требований должности и анализ самой деятельности [1,2] и Т.Ю. Базаров предлагает сочетание количественного и качественного анализа данных. [1]. Внешнюю по отношению к группе наблюдателей логическую модель критериев использует Н.Г. Рак [7], предлагая для работы обширный список различных качеств, структурированных по четырем группам: общечеловеческие, деловые, организаторские и личностные. Ограничение данного подхода к созданию системы критериев заключается в том, что наблюдатели привносят в навязанную извне модель свою собственную смысловую интерпретацию, что делает оценку каждого далеко не всегда сопоставимой с оценками других [8]. А.Л. Журавлев, описывая результаты исследования различных оснований внутригруппового сравнения участников совместной трудовой деятельности, выделил [5]: деятельностные основания сравнения, отношенческие основания, экономические основания. Последовательность действий по созданию критериев экспертной оценки описывается различными авторами в общем виде, без четкого разделения всех элементов работы. Однако представляется возможным структурировать этот процесс и описать алгоритм разработки системы критериев в виде отдельных и последовательных этапов.

Этап 1: Формирование аналитической группы. В состав группы включаются будущие наблюдатели, представители администрации организации и специалисты в области экспертных методов.

Этап 2: Анализ деятельности оцениваемых сотрудников. Суть второго этапа заключается в обсуждении деятельности, описания ее специфики и определении набора требований к человеку на данной должности.

Этап 3: Выделение отдельных качеств, действий, особенностей поведения. На этом этапе анализируется полученный набор циклов деятельности оцениваемых и описываются «минимальные элементы», под которыми Т.Ю.Базаров понимает отдельные качества, действия и особенности поведения [3,4].

Этап 4: Критериальный. Формирование критериев оценки. На основании содержания «минимальных элементов» формулируются определения критериев.

Возможен и иной подход к созданию критериев оценки, используемый в том случае, когда эксперты незнакомы или слабо знакомы с детальным содержанием деятельности оцениваемых. Большой группе экспертов дается задание создать список качеств личности и особенностей поведения «идеального» для данного вида деятельности работника. Затем

специалисты осуществляют анализ полученных списков с помощью методов математической статистики и после дальнейшей обработки полученных результатов выделяют критерии как группы близких по смыслу качеств и поведенческих проявлений с соответствующей формулировкой этих критериев. И в первом, и во втором подходе осуществляется анализ деятельности оцениваемых, а система существующих субъективных представлений наблюдателей относительно связей между качествами личности действиями и поведенческими проявлениями работников, с одной стороны, и успешностью деятельности, с другой стороны, реконструируется в модель системы критериев.

Таким образом, в результате отработки вышеперечисленных этапов, создается психологическая модель управленческой деятельности с описанием требований к человеку и условиям его успешности. В дальнейшем разрабатывается программа проведения оценочных процедур и групповых упражнений, набор которых соотносят с критериями оценки, поскольку определенный тип процедур рассчитан на выявление ограниченного числа критериев.

#### **Литература**

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.
2. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995.
3. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Практические проблемы оценки банковских служащих. // Финансовый бизнес, 1995, № 6.
4. Базаров Т.Ю., Веселов В.Н., Литовкин Л.Ю. Работа с персоналом. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области. // Вестник государственной службы, 1992, № 11.
5. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов. // Социально-психологическая и общественная практика. – М.: Наука, 1985.
6. Забродин Ю.М. Вопросы развития прикладной психологии в реформирующейся России. // Прикладная психология. 1998, № 2.
7. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом, № 10, 1997.
8. Рыбакова О.В., Третьякова О.Ф. Использование репертуарных методик для анализа профессиональной эффективности работника. // Социологические исследования, 1997, № 10.