

## **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.**

### **СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ** Методические рекомендации

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>

## **СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография

### **ВВЕДЕНИЕ**

Оценка персонала – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, и ни одно конкретное направление кадровой работы не может быть успешным без налаженного механизма оценки кадров. Современное развитие экономических отношений и динамичные изменения во всех сферах нашего общества поставили перед работниками кадровых служб ряд проблем, которые никогда прежде не были так актуальны. Сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору специалистов, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом.

На сегодняшний день существует и применяется с различной степенью успешности достаточно много технологий оценки персонала, однако использование комплексной оценки является одним из наиболее эффективных методов получения достоверной информации о работниках, в котором наряду с использованием стандартизированных диагностических методик содержится как необходимый элемент экспертная оценка. Опираясь на определенные критериями, эксперт оценивает поведенческие проявления людей и собирает информацию, являющуюся своеобразным репрезентантом реальных действий человека в ситуациях, близких к обычным трудовым. Однако если при оценке с помощью тестовых методик можно достаточно легко установить соответствующие критерии и нормативы, то с экспертной оценкой возникают серьезные трудности.

Анализ некоторых особенностей процесса экспертной оценки персонала организации показал, что хотя изучение и создание критериев оценивания имеет большое практическое значение, однако в этом направлении проводится явно недостаточное число исследований, чтобы удовлетворить запросы практики. Существующее положение дел в этой области таково, что при определении критериев экспертной оценки должностных лиц не уделяется должного внимания методическим вопросам, а проблема формирования качеств личности, которые были бы значимы для успешной профессиональной деятельности, оказалась мало изученной несмотря на ее важное значение для практики. Кроме того, при этом остается в стороне рассмотрение процессов, происходящих при проведении экспертной оценки, с социально-психологических позиций. На сегодняшний день не существует достаточного количества выполненных экспериментальных исследований, результаты которых позволили бы обосновать содержание критериев оценки, применяемых в тех или иных идентификационных процедурах как экспериментально разработанных ситуациях для фиксации значимых качеств личности. Опираясь на высказанные выше замечания, проблему формирования качеств, значимых для успешной деятельности в рамках той или иной профессии, и обоснования содержания критериев экспертного оценивания можно считать одной из неразработанных тем, несмотря на реальный практический запрос.

Предложенное исследование не претендует на глобальное решение проблемы создания критериев экспертного оценивания представителей всех существующих профессий. Тем не менее в работе предложена модель формирования диагностического инструмента эксперта, а смысловым центром всего исследования стало изучение особенностей восприятия и оценки наблюдателями участников моделируемой коллективной деятельности, а также анализ содержания представлений экспертов относительно причин успешности оцениваемых в

деятельности. Полученные в итоге результаты позволяют вплотную приблизиться к созданию таких критериев, которые не только описывают конкретные поведенческие проявления людей, но и разделяются экспертами, тем самым во многом исключая вероятность множественности интерпретаций при подведении итогов и обеспечивая надежность, достоверность и прогностичность результатов – трех слагаемых объективности оценки персонала организации.

## ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА

Оценка персонала организации, являясь на сегодняшний день одним из основных элементов кадрового менеджмента, не только имеет давнюю и прочную традицию в становлении и развитии практики работы с персоналом, но и продолжает вызывать интерес исследователей. Само развитие представлений о необходимости, месте и роли оценки персонала в системе управления предприятием исторически прошло несколько этапов.

Ряд авторов отмечает наличие существенных изменений в представлениях об определении и использовании потенциала сотрудников организации на протяжении нынешнего столетия [111, 118, 123, 146, 147], сменяющие друг друга доктрины научного управления порождали разные требования к процессу подбора, оценки и расстановки кадров. Так, господствующая в начале века доктрина научной организации труда выдвинула на первое место принципы бюрократической организационной культуры, требующей от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли [118]. В таких условиях под оценкой персонала можно было понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности. Сменившая ее доктрина человеческих отношений соответствует органической организационной культуре, требующей включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д., что, соответственно, и выступало в качестве критериев оценки. Развитие технологий и индивидуализация деятельности привели к появлению концепции контракции ответственности и соответствующей ей предпринимательской организационной культуре, требующей от работников умения трудиться в условиях конкуренции [146]. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д. Сегодня на смену концепции контракции ответственности приходит парадигма командного менеджмента, требующая от работника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько усложнилась, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста [123, 147]. Соответственно изменяются и подходы к оценке персонала.

Среди отечественных и зарубежных авторов, описывающих процесс оценки персонала организации, нет единства мнений по поводу содержания процедур оценки, методов оценки, периодичности и сроков ее проведения. С одной стороны, полностью признается необходимость оценки персонала для повышения эффективности деятельности всей организации в целом и за длительную историю изучения этого вопроса был накоплен большой объем материала [16, 23, 42, 54, 63, 81, 82, 94, 105, 127, 131, 155]. С другой стороны, большинство современных авторов из монографии в монографию излагают данные 10-20-летней давности, а новые экспериментальные работы малочисленны.

Причины такого положения дел, по нашему мнению, кроются в отсутствии четких методологических и теоретических, а значит, и методических подходов к оценке персонала. Представляется целесообразным обобщить существующие представления об оценке персонала организации и определить само содержание понятия и задачи оценки.

### **1.1. Общие представления об оценке персонала организации.**

В многочисленных публикациях, посвященных проблеме оценке персонала организации, наблюдается существование разделяемых авторами представлений относительно задач, решаемых с помощью оценки [43, 60, 142, 145, 146, 153, 154]. В общем виде мы можем сформулировать эти задачи следующим образом:

- определение степени эффективности деятельности работника и соответствия его занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей сотрудников организации;
- определение направлений развития работников и разработка обучающих программ;
- формирование управленческих команд;
- формирование резерва выдвижения на вышестоящие должности;
- построение рациональных структур аппарата управления.

Однако, несмотря на видимую актуальность и значимость проведения подобных мероприятий, нам приходится констатировать тот факт, что большинство авторов, формулируя само определение оценки и во многом разделяя его, тем не менее ограничивается требованиями доктрины научной организации труда и принципами бюрократической организационной культуры, в рамках которых человеческий потенциал организации рассматривается лишь как легко заменяемый при необходимости материальный ресурс. Так, М.Н.Берулава определяет оценку персонала как комплекс мероприятий по выявлению профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств работника [15]. Е.В.Маслов считает, что оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью «выявления степени соответствия личных качеств работника, ...результатов его деятельности определенным требованиям» [100, с.218 ], причем сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства. С.И.Самыгин и Л.Д.Столяренко пишут об оценке кадров с позиций анализа деятельности, обосновывая необходимость ее проведения улучшением исполнительской деятельности работников, определением вознаграждений за работу и планированием карьеры [141]. По мнению Б.В.Прыкина, оценка персонала –это «установление потенциала личности, его индивидуальной профессиональной способности, позволяющей ему в определенное время реализовать свои знания и опыт» [124, с. 372]. Г. Десслер определяет оценку персонала как процедуру определения характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы с последующим заключением о соответствии работника рабочему месту [55].

Однако в современных условиях, когда усложнение деятельности часто не позволяет успешно выполнять ее силами лишь одного специалиста, человеческий потенциал организации необходимо рассматривать как целостную систему, принципиально не сводимую к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Единая задача сегодня часто требует для своего выполнения интеграции усилий различных специалистов и слаженной командной работы этих специалистов. При таком положении дел оценка персонала представляется нам не только оценкой результатов деятельности и не только выявлением особенностей личности отдельного работника. В современном кадровом менеджменте, по мнению ряда авторов, оценка персонала является системообразующей деятельностью для всей организации в целом и само понятие оценки переросло границы изучения лишь отдельной личности [118, 146]. Для определения этого расширенного понятия в литературе иногда используется словосочетание «социально-психологическая диагностика» (с добавлением вида объекта: личность, группа, организация) [89]. С.А.Липатов отмечает по этому поводу, что хотя психодиагностика и имеет дело с различиями между индивидами, однако личность не существует без социального окружения и не может быть понята вне социального контекста. Обобщая различные взгляды по этому вопросу, он определяет социально-психологическую диагностику как «оценку социально-психологических процессов, состояний и свойств личности и группы с помощью специальных диагностических процедур, методик и программ» [88, с. 89]. В отечественной литературе впервые эту разновидность диагностики описала И.Г. Кокурина, отмечая, что в качестве ее

показателей используются не только объективные критерии (текучесть кадров, дисциплина, производительность труда), но и такие субъективные параметры, как представления человека о своей работе, мотивация и т.д. [77]. По мнению М.О.Калашникова, помимо учета особенностей работников необходимо сформировывать кадровый потенциал и выработать мероприятия по развитию персонала в соответствии с целями и принципами корпоративной политики организации [118]. При таком понимании оценка персонала начинает выступать как «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ [118, 146].

Какой же тип информации о работниках необходим при таком определении сути оценки персонала?

Проанализировав большое количество публикаций, выпущенных за последние годы по данной проблеме [15, 16, 25, 27, 44, 49, 54, 55, 63, 68, 94, 100, 105, 112, 122, 127, 131], мы считаем возможным отметить существование противоречивых представлений о методах оценки, направленности, типе, количестве и качестве собираемой информации, эффективности оценочных мероприятий, критериях оценивания и т.д. Кроме того, ряд авторов (С.Попов, П.Щедровицкий, Р.Тихонов, Н.Пищулин, В.Ковалевский и др.) отмечают отсутствие на сегодняшний день адекватных описаний работы специалистов и моделей деятельности организаторов различного уровня [21, 22, 67, 144]. Тем не менее нам представляется необходимым выделить четыре типа значимой информации, которые можно в общем виде описать следующим образом:

- **информация об успешности деятельности конкретного работника.**

Получение такого рода информации основывается на методах и технологиях деловой оценки персонала, в отношении использования которых существует согласие у подавляющего большинства исследователей.

- **информация об индивидуально-психологических особенностях работника,** наличие которой позволяет судить о его потенциальных способностях.

Получение данного типа информации основано на использовании психодиагностических процедур, методы которых широко представлены в отечественных и зарубежных публикациях.

- **информация о типичных способах поведения работника и особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей задачи.**

Получение этой информации основано на использовании процедур экспертной оценки, относительно содержания и технологии проведения которых не существует единого мнения.

- **информация о кадровом потенциале организации в целом,** базирующаяся на сопоставлении первого, второго и третьего типов информации с целями, особенностями и перспективами развития самой организации.

В большинстве публикаций описание технологии получения данного типа информации практически отсутствует и в наиболее полном виде представлено в работах Т.Ю.Базарова [25, 26, 27, 28, 29, 30, 146].

Необходимость сбора вышеперечисленных типов информации определяет отход от понимания содержания процесса оценки персонала как фрагментарного использования традиционных методов и требует включения этих методов в единую комплексную технологию социально-психологической диагностики кадрового потенциала организации.

Прежде чем приступать к анализу составных элементов комплексной технологии оценки, представляется необходимым проанализировать различные подходы к получению значимой информации о работниках.

## **1.2. Основные подходы к оценке персонала.**

Анализ публикаций, посвященных исследованию проблемы оценки персонала организации, позволяет говорить о существовании, по крайней мере, 2-х традиций в осмыслении и формулировании подходов к оценке [58, 123, 173]:

- традиция, основанная на различном понимании самого объекта оценки (на наш взгляд, более точным являлось бы указание на различия по критерию оценки). В рамках этой традиции описываются и противопоставляются так называемые «личностный» и «ситуативный» подходы;

- традиция, в рамках которой противопоставляются количественный и качественный подходы к получению и анализу диагностической информации.

Приступая к анализу существующих методов оценки, представляется необходимым обобщить часто противоречивые воззрения различных авторов и дать краткую характеристику вышеперечисленным подходам.

### **1.2.1. Личностный и ситуативный подходы к оценке.**

«Личностный» подход предполагает оценивание личности работника, его личностных и деловых качеств. «Ситуативный» подход включает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда. У того и другого подхода есть свои сторонники и противники [53, 70, 82, 112, 153, 157, 166, 187].

Основной тезис «личностного» подхода заключается в том, что работник, обладающий комплексом профессионально значимых личностных качеств, будет, безусловно, эффективен в работе [53, 155]. Наличие же необходимых знаний, умений и навыков существенно повышает вероятность его успешности. В русле «личностного» подхода к отбору и оценке работников проводятся исследования стилей управления, изучение психологических качеств наиболее успешных менеджеров и разрабатываются самые различные управленческие тесты. Специалисты видят свою задачу в составлении «психологического портрета» должностного лица с помощью методов психодиагностики и экспертных оценок и утверждают, что судить о способностях, ресурсах и возможностях личности лишь по результатам труда не только сложно, но и вряд ли возможно. К тому же не всякий труд может быть нормирован и измерен.

Сторонники «ситуативного» подхода [81, 100] утверждают, что люди с различными личностными особенностями часто совершают однотипные действия и принимают одинаковые решения, демонстрируя похожий стиль поведения. В то же время близкие по личностным качествам люди могут принимать различные решения и по-разному вести себя в одинаковых условиях. Один из основных постулатов этого подхода состоит в том, что оплачивается в конечном итоге труд, а не наличие качеств, и что оценка качеств личности всегда субъективна, а результаты труда легко и объективно могут быть учтены. Поэтому при оценке персонала используется принцип моделирования различных производственных ситуаций и решение о пригодности кандидата основывается на заключении экспертов о степени успешности решения предложенных задач. Результат труда выражают не только через итоги деятельности организации (выполнение плана прибыли, рост числа клиентов и т.п.), но и через изучение социально-экономических условий труда персонала организации (уровень оплаты труда, мотивированность персонала, наличие конфликтов и т.д.). Определяется же качество труда работника, исходя из объема, полноты и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей. В рамках каждого из вышеперечисленных подходов созданы и разрабатываются соответствующие методы оценки.

### **1.2.2. Количественные и качественные традиции оценки персонала.**

Противопоставление качественного и количественного подходов является традиционным при обсуждении методов сбора и интерпретации данных и все существующие в настоящее время методы оценки можно разделить на 2 большие группы или категории [7, 15, 48, 66, 67, 77]:

1. Стандартизированные, измерительные методы;
2. Экспертные методы или методы понимания.

В основе первой категории методов лежит соблюдение достаточно строгих и сформулированных в явной форме правил. Экспертные же методы в большей степени основаны

на профессиональном опыте, интуиции самого психодиагноста и хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где не разработаны стандартизированные процедуры. Они часто оказываются более эффективными по отношению к тем психическим явлениям, которые плохо поддаются объективации (субъективные переживания, личностные смыслы и т.д.), по отношению к тем изменчивым явлениям, для которых трудно создать фиксированную модель (динамика целей, состояний, настроений и т.п.). По сути дела, речь здесь идет о собственно научных методах, образующих целостную систему, и, в строгом смысле этого слова, ненаучных методах, достаточно многочисленных в психологической практике и часто применяемых в обыденной жизни. Ненаучные методы участвуют в формировании решений и суждений, связанных с «околопсихологическим» уровнем – уровнем «здорового смысла», и не попадают в разряд объективных. Научные же методы в силу сложившейся традиции и целого ряда многолетних экспериментальных исследований с определенной системой сбора, обработки и интерпретации данных относят к методам объективным.

Однако, объективность в области психодиагностики – понятие весьма относительное. Научно-практическая психология, имея дело с реальным объектом, на самом деле подменяет его некоторым «предметным» пониманием [10, 41], и ошибки в психологической практике возникают именно потому, что в реальном объекте наряду с научным пониманием «предмета» исследования есть и личностная структура, и система психических свойств, функций и процессов, и биологическое основание психики, и психические состояния со своей динамикой и т.д. Поэтому научные методы, с помощью которых психолог пытается решить какую-либо практическую задачу, могут быть естественными и безупречными с точки зрения науки, но неверными с точки зрения жизни и здравого смысла [7, 24, 49]. Работа психолога должна не только базироваться на имеющихся в психологической науке «предметных» представлениях об объекте, но и учитывать должным образом ту реальность, в которую естественно включается этот реальный объект. А значит, должна учитываться целостная система многообразных отношений человека как общественных, так и производственных. Эта сложная система отношений каждый раз формирует то, что проявляется как индивидуальность, и должна быть «разрезана» не только по «научной плоскости», но и по той, которая естественно возникает в его реальной жизни. Основным же вопросом, который требует решения, является вопрос о том, могут ли социальные науки, вооружившись «ненаучными» методами, достичь статуса «истинной» науки и могут ли эти науки получать знание, добытое экспериментальным путем с использованием так называемых «ненаучных» методов [3, 49].

Наука исключает как точку зрения чувства, так и точку зрения фантазии и используемые ею методы должны быть свободны от субъективизма. Но в этом случае наука психология не будет полностью исчерпывать предмет своих исследований. Когда к исследованию психических явлений применяются теоретические схемы и методы, сложившиеся в других науках, то часто оказывается, что они не раскрывают сущности этих явлений, и само применение этих методов приводит к закономерному искажению интерпретации результатов и необъективности конечных психологических выводов и прогнозов. Любая наука формулирует и выражает в абстракциях свой предмет, поэтому и «психология могла бы и может облекать процессы чувства, ощущения и фантазии в абстрактную интеллектуальную форму... Но стоит науке коснуться области практического применения, как... интеллект... становится не более как вспомогательным средством... Тогда интеллект и вместе с ним вся наука становятся на службу творческого замысла и творческой силы. И это еще «психология», однако уже больше не наука; это – психология в широком смысле слова, психологическая деятельность, по природе своей творческая, в которой первенствующее значение принадлежит созидающей фантазии». [116, с. 91].

Итак, с одной стороны – строго научные традиции стандартизированных объективных методов, с другой – «ненаучные» методы понимания и экспертной субъективной оценки. Суть дела здесь сводится к противопоставлению «сциентистского» и «гуманитарного»,

номотетического и идеографического подходов в науке или *количественному* и *качественному* типу знаний.

Под «*количественным*» имеется в виду научный, сциентистский, естественнонаучный подход [49]. Сциентизм здесь – это абсолютизация науки. Методологический сциентизм считает методы точных и естественных наук универсальными и предлагает распространить их на все остальные науки как средство выявления устойчивых и объективных характеристик изучаемого объекта. Абсолютизация математической статистики и экспериментальных технологий с критериями научности без учета индивидуальных различий сводит образ человека как объекта исследований к теоретической схеме, к набору наблюдаемых реакций на предложенные стимулы [67, 78]. И можно утверждать, что сложившаяся методологическая ориентация в отечественных социальных науках на сегодняшний день характеризуется как количественная, т.к. большое значение в используемых психодиагностических методиках придается сбору и анализу цифровой информации.

В отличие от количественного подхода в гуманитарных науках под *качественным*, хорошо определяемым как интуитивистский, понимается «гуманистический, гуманитарный, опытный, феноменологический, клинический, исследование случаев, включенное наблюдение, оценивание и обыденное знание» [49, с. 143].

Эти традиции количественных и качественных исследований возникли практически одновременно [10, 24, 45, 97, 110]. Первой крупной работой, выполненной именно с позиций количественного подхода, принято считать книгу французского исследователя Ф.Ле Пле «Европейские рабочие» (1855 г.). Работа А.Кетле «Опыт социальной физики» (1835 г.) положила начало использованию эмпирических количественных данных для установления закономерностей социальных явлений [45]. В дальнейшем количественные и качественные традиции сосуществовали и часто находились в состоянии конфликта. Популярность каждого подхода была подвержена колебаниям, связанным с изменениями представлений о природе научного знания, с научными успехами, достигнутыми в рамках той или иной традиции.

В соответствии с количественным и качественным подходами к социальному знанию сами методы исследования в рамках этих 2-х традиций разделяются на методы количественные и методы качественные.

Основная характеристика количественных методов – это «формализм» и «массовость». Исследуемые переменные заданы разработчиком заранее и отступление от них в процессе сбора данных уже невозможно, а массовый сбор однотипных данных предшествует их количественной, цифровой обработке.

К достоинствам измерительных количественных методов относится достаточно объективный характер процедуры исследования и возможность перепроверки полученных результатов благодаря выполнению требований репрезентативности, надежности и валидности. С помощью количественных методов возможно изучить большое число испытуемых и обобщить полученные данные достаточно быстро и легко. Выявление устойчивых и объективных характеристик объекта исследования позволяет сравнить полученные индивидуальные результаты исследований с обобщенными данными исследований больших выборок. Кроме того, именно результаты применения количественных методов дают возможность построения математической модели исследуемого объекта. Однако ряд недостатков, присущих количественным методам, достаточно сильно способен исказить получаемую в результате диагностики информацию. Одна из серьезных проблем заключается в том, что необходимым условием применения количественных методов служит наличие системы понятий, образующих теоретическое описание исследуемого объекта. Само создание такой системы понятий требует значительных исследовательских процедур и усилий, и методический аппарат, используемый для достижения этой цели, должен обладать высокой подвижностью, чуткостью и способностью оперативно менять набор исследуемых переменных. Очевидно, что количественные методы этой способностью не обладают в должной мере, и в результате изучаемому объекту искусственно навязывается неадекватный понятийный

аппарат [10, с. 29-32]. Здесь имеется в виду то, что этот аппарат очень обедненный, часто содержит логические пороки и порой проходит мимо актуальных социально-психологических проблем. При использовании количественных методов отсутствует необходимая и эффективная «обратная связь», что тормозит развитие концептуальных представлений, которые как раз и необходимы для формирования адекватного понятийного аппарата. В результате, количественные методы с наибольшей эффективностью используются при анализе ответов на стандартные вопросы и для изучения стандартных процессов, но часто беспомощны в определении того, что получило название уникальных и изменчивых свойств личности. Традиционная психометрика более ориентирована на диагностику устойчивых и стабильных личностных особенностей, что нашло свое отражение в формулировании требования надежности психометрических инструментов. Однако Дж. Келли высказал по этому поводу следующую точку зрения: «...человек – это форма движения, а «надежность» – это мера нечувствительности теста к изменениям» [107, с. 136].

Еще одно ограничение в использовании количественных методов заключается в том, что не все явления в равной мере поддаются количественным изменениям, да и сами возможности их использования ограничены определенной «зоной применения» [10, 60], которая образована рамками измерительных процедур и за пределами которой исследователь должен опираться на иные методы. И хотя теоретически для любого явления может быть подобрана адекватная измерительная процедура, тем не менее процесс развития научного знания идет по другому пути. Наиболее удачные исследования реализуют, как правило, стратегию качественного прорыва и измеряют лишь наиболее важные характеристики объекта, а результатом бывает как расширение зоны измеримости, так и формулирование новых концептуальных представлений, основанных на неколичественных данных. Те же исследователи, которые придерживаются количественного подхода и считают, что в науке качественное и обыденное знание заменяется количественным, игнорируют, по сути дела, то, что принято называть «здравым смыслом», что неотвратимо ведет к снижению содержательной наполненности научных результатов и часто к искаженным, ложным и оторванным от реальности выводам [3, 10, 24].

Количественные методы подвергаются критике прежде с позиций методологии, поскольку их способность должным образом объяснить и понять глубинный смысл происходящих явлений и процессов оказывается явно недостаточной. Там, где нужно проверить уже сформулированную гипотезу или оценить различные варианты практических действий, количественные методы могут предоставить соответствующий инструмент. «Если же нужно выявить проблему, сформулировать ее, то такие методы малоэффективны» [121, с. 32].

Традиция опросных и других количественных методов сбора и анализа информации позволила накопить большой массив статистических данных, не вскрывающих тем не менее глубинных механизмов психических процессов. На сегодняшний день положение дел таково, что сами количественные методы все чаще испытывают давление со стороны более гибких качественных методов. «Хотя применение количественного подхода – синоним научности, главная причина разочарования в традиционных жестких методах исследования – неудовлетворенность фрагментарностью полученных данных» [121, с. 24]. Недостаточность количественных методов в настоящее время привела к тому, что методология занята поисками альтернатив количественно-экспериментального подхода и вновь делается упор на методы гуманитарных наук. И специалисты, осознавшие необходимость разработки нового экспериментального метода, с самого начала столкнулись с необходимостью не только утвердить свое право на этот метод, но и доказать, что образцы его применения в исследованиях не уступают образцам применения количественного метода в естественных науках [3, 10, 12, 14, 49].

Это *качественные* методы, которые, опираясь на активность респондентов, учитывают роль неосознаваемых факторов в жизни человека, его установок и

представлений в преобразовании получаемой информации, в формулировании собственного мнения и т.д.

В противоположность количественным качественные (неформализованные) методы ориентированы больше не на массовых сбор данных, а на углубленное понимание исследуемых социально-психологических явлений. И хотя число единиц обследования может снижаться до минимума, однако отказ от широты охвата компенсируется глубиной исследования.

Поскольку существует явная ограниченность количественного подхода, то возникает настоятельная необходимость в его дополнения. Известный американский исследователь и крупнейший авторитет в области методологии Дж.Кэмпбелл исследовал проблему неизбежного возникновения «артефактов» в экспериментальных исследованиях [49], относя к ним эффект Розенталя, фоновые взаимодействия, внедрение фактора времени в проблему репрезентативности выборки и т.д., и пришел к выводу, что при количественном измерении так или иначе сохраняется элемент смещения. Поэтому он предлагал осуществлять программы оценивания в два приема и независимо друг от друга. «Если качественная и количественная оценки были бы осуществлены в отношении одних и тех же программ, я склонен ожидать, что они совпадут. Если же этого не произошло, нам следует признать возможным, что имела место ошибка в количественных расчетах» [49, с. 265].

С позиций количественного подхода результаты исследований, полученные с помощью качественных методов, объявляются «недоказанными». Однако за качественным знанием как минимум следует признать статус «гипотез», нуждающихся в проверке. Ведь конечная цель научного исследования заключается не в анализе полученной статистики как таковой, а в создании на ее основе достоверной картины исследуемого объекта. Создание такой картины на основе данных только статистики невозможно, и реальные исследования, выполненные на первый взгляд с позиций только количественного подхода, всегда содержат в себе элементы качественного знания: личный жизненный опыт, изучение литературы, личные контакты с практическими работниками и т.д. [10, 49].

За качественным подходом непосредственно стоит то, что можно назвать здравым смыслом при проведении любого рода исследований. И хотя никакое научное знание не является знанием, основанным только на здравом смысле, оно вместе с тем не может развиваться вне зависимости от здравого смысла. Психологическая наука имеет дело с реальными человеческими проблемами, и именно поэтому перепроверка данных научного исследования, полученных в том числе и количественными методами, с позиций здравого смысла имеет особое значение. Слишком специфичен сам предмет исследования, чтобы игнорировать роль и значение качественного знания в процедуре получения, обработки и интерпретации результатов.

Исследователи выделяют несколько различных форм качественного знания в социальных науках [49, с. 257-261]. К типам качественного оценивания можно отнести:

1. опыт самих участников, который можно трактовать как наиболее примитивное и распространенное качественное знание;

2. качественная оценка, производимая специалистами-экспертами. Она может содержать как личный профессиональный опыт исследователя, так и участие эксперта в регистрации и сопоставлении опыта исследуемых в виде интервью, обследования мнений и т.п.

3. системный анализ как альтернативу и дополнение количественному экспериментальному подходу. Для него характерна связь с другими системами, пристальное внимание ко всем участвующим процессам, разносторонний анализ ситуации, что позволяет избежать узости и близорукости многих количественных оценок.

В этих перечисленных формах качественного знания всегда присутствует здравый смысл, и с ними всегда приходится сталкиваться и использовать их представителям общественных наук в процессе работы над проблемой исследования.

Остановимся на основных отличительных особенностях качественных методов исследования в сравнении с количественными методами.

Качественные методы, в отличие от количественных, опирающихся на статистические процедуры, носят нестандартизованный характер. Они направлены на широкое изучение всего спектра проявлений объекта и не прослеживают его количественные закономерности, ориентируясь на раскрытие причинно-следственных связей и анализ самого процесса изменения и взаимодействия изученного объекта как внутри себя, так и с окружающей его реальностью. Эти качественные методы избегают жесткой формализованной схемы сбора данных и не представляют результатов в виде статистических математических выкладок, давая тем самым возможность для более глубокого и полного понимания и объяснения социально-психологических явлений.

Другая положительная сторона качественных методов исследования состоит в том, что смысл вопросов, предлагаемых любыми формализованными опросниками, может не совпадать с имеющимися в сознании исследуемого категориями, которыми он оперирует при восприятии и оценке того или иного явления. Возможность же высказываться совершенно свободно предоставляется исследуемому лишь в случае применения качественных неформализованных методов исследования [3, 10, 13, 26, 42].

Еще одно достоинство качественных методов – апелляция к активности аудитории. Эти методы создают условия для наблюдения за тем, что получило определение «значения» индивида [10]. Здесь под «значениями» понимается следующее: люди наделяют поступающую к ним информацию *значением*, т.е. как-то относятся к ней и к тем, от кого поступает эта информация. В ситуации качественного исследования, исследуемый свободно высказывает свое мнение и решает творческие задачи создания и представления (презентации) своих визуальных образов в связи с получаемым заданием в том виде, в каком они влияют на мотивацию. Цель исследования заключается в том, чтобы открыть мотивационные аспекты поведения человека, его ожидания, представления, ценности и т.п. и сделать их доступными для исследователя. В этой ситуации и при такой глубине задач исследования качественные методы становятся более экономичными и эффективными.

Качественные методы – это комплексные методы исследования, которые, выявляющие не статистические количественные закономерности, а реальное содержание мотивационных и эмоциональных аспектов восприятия информации. И эти методы позволяют, во-первых, преодолеть субъективно-объективные противоречия в исследовании, используя приемы как объективного, так и субъективного познания и получая соответствующие результаты; во-вторых, достичь цельности в описании и понимании изучаемого явления; в-третьих, получать информацию, соответствующую категориальному аппарату человека, используемому им при восприятии изучаемого явления; в-четвертых, достигать углубленного понимания исследуемых явлений, не ориентируясь на массовый сбор данных; в-пятых, представлять результаты и давать практические рекомендации в доступной и понятной форме; в-шестых, быстрее получать богатый объем данных в отличие от результатов применения количественных методов. Методы сбора качественных данных достаточно различны, и они включают в себя как индивидуальные, так и групповые методы исследования.

Однако вопрос заключается не в том, какую традицию и методы – количественные или качественные – предпочесть при проведении исследования. Проблема полярности количественного и качественного подхода к исследованиям не будет решена, если признать один подход более значимым для всех ситуаций исследования, чем другой. Дж.Кэмпбелл пишет по этому поводу следующее: «Я не могу рекомендовать ни ориентированную на качественный подход социальную науку, ни... процесс... количественного подхода. Но я настоятельно рекомендую оба подхода как необходимые, взаимно дополняющие средства перекрестной валидации» [49, с. 272]. Дело не в том, какой метод лучше, нужно органическое сочетание обоих. Количественные методы, когда они основаны на твердом и проверенном качественном знании, дают возможность «выйти за пределы, допускаемые

качественным подходом и выявить тонкости, которые могли бы ускользнуть от качественного подхода» [49, с. 270]. С другой стороны, использование качественных методов позволяет удерживать сам процесс исследования и полученные выводы в рамках здравого смысла, способно расширить зону измерения, более глубоко изучить проблему и приводить к созданию новых концептуальных представлений, являясь в то же время общим контекстом, необходимым для интерпретации количественных данных. Иными словами, количественные и качественные методы исследования связаны друг с другом по принципу функциональной дополненности. Поэтому речь может идти не о противопоставлении, а о сопоставлении 2-х традиций – количественной и качественной – и о сочетании этих подходов при проведении социально-психологических исследований.

В таблице 1 приведены основные сравнительные характеристики качественных и количественных методов.

Таблица 1.

**Основные сравнительные характеристики качественных и количественных методов исследования**

Качественные методы	Количественные методы
<i>1. Происхождение</i>	
Из психологии, гуманитарных наук	Из социологии, социальных наук
<i>2. Парадигма</i>	
Близка к «понимающей психологии». Опора на глубокий психологический анализ мира субъективных явлений, на субъективное познание. Характерен индуктивный анализ.	Близка к «естественнонаучной парадигме». Опора на объективное познание, на выявление статических статистических количественных закономерностей. Характерен дедуктивный анализ.
<i>3. Проблема</i>	
Более частная.	Более общая.
<i>4. Уточнение проблемы исследования</i>	
Путем осмысления наблюдаемых факторов с разных точек зрения, в разных теоретических подходах, с точки зрения здравого смысла.	Путем развертывания гипотез, эмпирически проверяемых на большой статистике.
<i>5. Целевая установка исследования</i>	
Попытка объяснить явления; очень туманная целевая установка; прояснение цели в ходе исследования.	Теоретико-познавательное; теоретико-прикладное; прикладное.
<i>6. Методики</i>	
Нестандартизированные, проективные, полустандартизированные.	Стандартизированные методики.
<i>7. Выборка</i>	
Меньшая выборка.	Большая выборка.
<i>8. Отношение к статистической процедуре</i>	
Игнорирование статистических процедур.	Опора на статистические процедуры.
<i>9. Преимущества</i>	

<p>Экономичность. Адекватность категориальному аппарату исследуемых. Гибкость. Глубина исследования и цельность в описании объектов. Опора на здравый смысл. Быстрое получение богатого объема данных. Комплексность. Отражение реального содержания мотивационных и эмоциональных аспектов восприятия. Учет неосознаваемых факторов в жизни человека. Формулирование новых концептуальных представлений. Выявление уникальных и изменчивых свойств.</p>	<p>Большой охват. Возможность больших обобщений. Относительная легкость обработки результатов. Повторяемость и проверяемость результатов. Выявление устойчивых и объективных характеристик объекта исследований. Объективный характер процедуры исследования. Возможность сравнить индивидуальные результаты исследований с данными исследований больших выборок. Возможность построения математической модели исследуемого объекта.</p>
<p><i>10. Недостатки</i></p>	
<p>Большая вероятность субъективизма в анализе. Сложность анализа полученных данных. Необходимость в высокой квалификации исследователя. Возможность получения различных интерпретаций одних и тех же данных разными специалистами.</p>	<p>Недостаточно глубокий психологический анализ. Возможность неадекватных ответов исследуемых. Вероятность «смещения» и неверных выводов в результате неискренних ответов, эффекта «социальной желательности» и т.д. Неадекватность вопросов категориальному аппарату исследуемых. Отсутствие гибкости.</p>

Совмещение количественных и качественных методов как подхода к оценке персонала лежит в основе новой технологии, получающей все более широкое распространение, начиная с 80-х годов. Однако отсутствие необходимого количества и недостаточная разработанность некоторых существующих качественных методов, а также недоверие (в силу отнесения их к необъективным) к результатам, полученным с помощью этих методов замедляют и затрудняют этот процесс. Поэтому одна из задач дальнейшего развития технологий оценки персонала и заключается не только в разработке и совершенствовании теоретической базы и практических технологий качественных методов психологического исследования, но и в объединении количественных и качественных методов в одну комплексную технологию.

### **1.3. Оценка персонала с помощью методов психодиагностики.**

Психодиагностика выделилась как особая и самостоятельная отрасль психологии на рубеже XX века под воздействием требований практики, само же ее возникновение в 50-70-е годы прошлого века было связано с усилением влияния естествознания на область психических явлений. И базой психодиагностики, одним из первых ее источников стала экспериментальная психология. Экспериментальный метод [21, 69, 109, 113, 115, 136, 160] лег в основу подавляющего большинства психодиагностических методик, разработка которых и составляет сущность психодиагностики, являющейся в самом общем виде наукой и практикой постановки психологического диагноза [69].

В рамках кадровой психодиагностики мы будем опираться на определение, данное М.О. Калашниковым, и наиболее полно отражающее сущность исследуемого понятия: «Кадровая психодиагностика – область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности – субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений» [118, с. 16].

Сами методы разрабатываются, исходя из явно или неявно принятой автором концепции личности, определяя в конечном итоге то пространство, в рамках которого делается вывод об изучаемом объекте. Стоит отметить, что, несмотря на существование множества концепций личности, различающихся собственно понятийным аппаратом, тем не менее, среди авторов существует относительное согласие касательно содержания подходов к описанию личности в

современной психологии. Анализ литературы [11, 40, 64, 97, 110, 114, 118, 160] позволил обобщить содержание этих подходов и кратко остановиться на их достоинствах и недостатках.

Одно из широко распространенных описаний личности базируется на *бихевиористской* схеме «*стимул-реакция*» [40, 64, 86, 97]. Исходное положение данной концепции состоит в том, что психические свойства человека непознаваемы, и следовательно, психодиагностика сводится к анализу поведения и деятельности без каких-либо попыток психологического истолкования поведения. В самом общем виде этот подход состоит в систематизации наблюдаемых поведенческих реакций человека на различные стимульные воздействия, причем зависимость результатов выполнения тестов от субъективных факторов психологического порядка не принимается во внимание. Выделенные в результате математических расчетов статистические данные описывают личность в терминах «признаков» или «параметров» личности. Сама интерпретация носит статистический характер и осуществляется на базе сравнительного сопоставления полученных результатов с данными множества других обследуемых. При этом зависимость результата поведения от личностных факторов (мотивы, интересы, убеждения, переживания и т.п.) не рассматривается, поскольку особенности деятельности (поведения) личности отождествляются с особенностями ее психической регуляции. В результате, при использовании бихевиористических концепций изучение психики подменяется наблюдением за поведением и выявлением характерных для него индивидуальных тенденций.

Последующие «необихевиористические» подходы сохраняют ограничения, присущие бихевиоризму в целом. Психологическая интерпретация данных каждый раз вызывает значительные трудности, а требования валидности, надежности и достоверности выводов о деятельности и поведении обследуемого постоянно нуждаются в очередном эмпирическом обосновании [64, с. 73]

Однако разработанные на основе бихевиористического подхода процедуры обследования, обработки и интерпретации данных внесли большой вклад в изучение «инструментальных» характеристик человека, а именно: умений, навыков, способностей, стереотипов поведения и деятельности. И эти процедуры могут достаточно эффективно использоваться в психодиагностике, если их рассматривать в качестве специальных модификаций общей модели личности [10, 109, 110, 113]. Удачно используются психофизиологические методики, ориентированные на оценку простых психофизиологических реакций, некоторые тесты обучаемости и т.п. Методики, использующие энцефалографию, позволяют достаточно обоснованно оценивать особенности высшей нервной деятельности человека, связывая параметры энцефалограммы с характеристиками визуальных и аудиальных сигналов. С успехом разрабатываются и проводятся тестовые испытания по определению уровня развития профессиональных навыков, готовятся программы испытания и т.д.

Достаточно много внимания в психологических исследованиях личности уделяется *когнитивным концепциям*, трактующим поведение как производное тех внутренних структурных образований, которые формируются в процессе взаимоотношения человека с окружающим миром [64, 87, 109, 114]. Подобные концепции выделяют в структуре личности когнитивные элементы, которые отражают роль познавательных (в том числе и мыслительных) процессов (а именно: восприятия, памяти, процессов принятия решений, программы и планы действий, способов их реализации) и особенности психологических механизмов формирования внешних реакций [169, 176, 182]. Наиболее значительные результаты получены в исследованиях памяти Р. Аткинсона [164], мышления – Т.Бауэра [165], в области эмоций [174], личности – Д. Келли [175] и других исследователей. Однако все эти работы были посвящены не столько решению прикладных задач, сколько фундаментальным исследованиям отдельных закономерностей психической регуляции, прежде всего механизмов приема и переработки информации человеком [64, с. 84-102]. Поэтому эти подходы в большей степени предназначены для экспериментальных целей, а не для описания личности в целом.

Личность как цельное, индивидуальное, неповторимое образование рассматривают *гуманистические концепции* [58, 64, 87, 114, 155]. Это направление учитывает роль социальной

среды и биологических факторов, которые сообща образуют причинное своеобразие личностного поведения. «Первичные мотивы» – главное в личности, и под ними понимается стремление утвердить себя в социальном окружении, самореализоваться, творить собственную индивидуальность. Преобразование социального окружения утверждается в этих подходах основной глубинной целью личности. При этом становление личности осуществляется в преобразовательной деятельности, как раз и обуславливающей развитие индивидуальности, и огромную роль в этом развитии играют механизмы психологической защиты.

*Дуалистические подходы* объединяет признание двух параллельных основ личности – биологической и социальной, между которыми существуют сложные взаимообусловленные отношения [49, 58, 64, 86, 87, 114]. Сама личность выступает здесь как совокупность переживаний человека, которые определенным образом соответствуют поведению. Сущностью такого описания является определение, фиксация индивидуальных переживаний и вычленение их связи с разнообразными аспектами поведения, и, с другой стороны, объяснение человеческого поведения особенностями переживаний. Перед диагностикой здесь встает задача не только создания методов точной регистрации поведения и измерения успешности деятельности, но и разработки подходящего инструмента для выявления внутренних состояний. Соответственно, для регистрации поведения разрабатываются и проверяются различного рода тесты достижений, а для выявления внутренних состояний – проективные тестовые методики.

Сторонники *эндогенетической концепции личности* видят в переживании главную причину поведения и считают основным условием развития поведения созревание центральной нервной системы [13, 64, 86, 87, 114]. Данные концепции часто обращаются к ранним этапам онтогенеза, сознанию же отводят функцию контроля и необходимой коррекции врожденных свойств личности. Эти свойства хотя и считаются относительно стабильными на определенном этапе личностного развития, но в то же время они могут быть подвержены изменениям (коррекции) под влиянием среды и воспитания. Независимо от того, какую конкретную форму – антропологическую (Клагес, Ротхакер, Тумплирц), понимающей психологии (Дильтей, Шпранглер, Лерт), или психоаналитическую (Фрейд, Юнг, Адлер) – принимают эти концепции, они при внешнем различии имеют общую мировоззренческую основу. Они выводят поведение из переживания и рассматривают содержание сознания как чисто духовное, идеальное образование, помещая его за пределы материальных и социальных условий жизни человека. Наиболее наглядное выражение эти концепции личности обрели в психоаналитической интерпретации механизма проекций, а значит, и в применении проективных тестов, а также в теоретических концепциях «глубинной» психологии [58, 80].

*Деятельностная концепция личности* опирается на принцип деятельности, согласно которому личность развивается, проявляется и изменяется в деятельности [66, 78, 91]. Деятельность является процессом, в котором реализуются отношения «объект-субъект», и диагностический процесс в этом случае должен включать 3 различных вида деятельности:

а) деятельность восприятия, т.е. процесс чувственного отражения объективной реальности;

б) внутреннюю предметную деятельность, т.е. все процессы переработки информации, а также их мотивационные компоненты. Здесь предмет деятельности составляет не сам реальный объект, а его идеальное отражение;

в) собственно практическую предметную деятельность как действия с предметами и объектами окружающего мира.

При том достоинстве данной концепции, что в результате получается достаточно полная и содержательная схема анализа, этому подходу присущи и ограничения [64, 86, 91, 110]. Фактически происходит одностороннее углубление в анализ действий, операций, целей и т.п., которое сопровождается отходом от изучения самих закономерностей психической регуляции деятельности. В результате, деятельностный подход, успешно использующийся в решении многих исследовательских проблем, оказывается мало эффективным в анализе сложных, многоплановых и специфических видов практической деятельности человека.

Этот недостаток деятельностной концепции может быть преодолен в рамках *системного подхода* [64, 86, 87]. Однако системный подход не является альтернативным деятельностному подходу, т.к. у них есть общая база – материалистическое понимание психической регуляции деятельности и поведения человека. Системный анализ предлагает рассматривать психические явления как систему, не сводящуюся к сумме ее элементов и отражающую динамику системных процессов и функций через идею взаимодействия системы с ее окружением. Тем самым устраняются противоречия между категориями «деятельность» и «личность», между концепциями структуры психических образований и динамикой психических процессов. Одна из центральных проблем системного подхода – выявление, описание и оценка системообразующего фактора личности [87]. В качестве такого фактора выделяется отношение «мотив-цель», которое определяет общую направленность активности личности и конкретные стремления по реализации этой цели.

Сравнительный анализ различных подходов к решению проблемы личности в психологии выявляет определенные закономерности: принципиальные различия между изложенными подходами заключаются в способах осмысления связи между событиями объективной реальности, с одной стороны, и закономерностями психической регуляции поведения, с другой стороны [64]. Опора на внешние по отношению к личности факторы приводит к подходам, аналогичным бихевиористическим; абсолютизация индивидуальных особенностей – к идеалистическим или психоаналитическим концепциям; равнозначный учет внешних и внутренних факторов – к дуалистическим подходам; акцент на внутренних переживаниях и на взаимодействии субъекта с внешним миром – к гуманистическому и системному подходу. И в рамках каждого из этих подходов определялись, развивались и совершенствовались различные психодиагностические методы.

Анализ и обобщение существующих разнообразных методик диагностирования личности дали возможности выделить различные варианты диагностических подходов, в русле которых и формулировались конкретные методы получения, обработки и интерпретации данных [7, 32, 41, 48, 58, 70, 78, 86].

Первый вариант диагностического подхода предусматривает *классификацию* свойств человека по отношению к общей (генеральной) совокупности людей или достаточно большой (репрезентативной) выборке из нее. Задача методов диагностирования в рамках этого варианта заключается в том, чтобы определить, к какому классу принадлежит данный индивид в определенном множестве психических качеств (например, типы темперамента, типы индивидуальных особенностей организации интеллектуальной, эмоциональной, волевой сферы и т.д.). К самым распространенным приемам такой классификационной диагностики относятся различные шкалы, профили, опросники, батареи тестов и т.п. Такими методиками пользуются дифференциальная диагностика свойств нервной системы, диагностика типов личности с использованием сложных структурных опросников, исследование типов интеллекта при помощи батареи тестов.

Второй вариант диагностического подхода представляет собой, по сравнению с первым вариантом, следующий, более высокий уровень анализа и обобщения исходных эмпирических данных. Речь идет о так называемом *представлении реального объекта в многомерном пространстве* [41]. Основная исходная идея состоит в том, что можно найти небольшое число слабо связанных признаков, при помощи которых можно описать исследуемый объект как точку в многомерном пространстве этих признаков. Само же пространство включает определенный набор качественных признаков, которые считаются объяснимыми и достаточными для описания реальных объектов. Если действительно удастся описать некоторые свойства индивида в таком виде, тогда с помощью специальных процедур анализа можно определить его локализацию в выбранной системе координат. Здесь существует возможность сравнения различающихся между собой индивидов, введение же количественной меры признаков раскрывает дополнительные возможности для идентификации. Примеры реализации этого подхода – факторные, корреляционные, регрессионные методы и

модели, модели и методы семантических дифференциалов, методы многомерного шкалирования и т.д.

Третий вариант диагностического подхода – *диагностика по эталону*. Суть подхода – сравнение, соотнесение результата с эталонным объектом и результатом, и здесь возможна реализация двух направлений: эталон – это и есть некий найденный реальный объект, либо эталон не существует среди реальных объектов.

В первом случае речь идет об идентификации по *эмпирическому* эталону, в качестве которого могут выступать квалифицированные специалисты, эксперты, инструкторы и т.д., служащие реальными ориентирами в решении задач, например, отбора, подготовки и воспитания кадров.

Во втором случае можно говорить о диагностике по *идеальному* объекту, и такой идеальный объект может выступать либо как одна из категорий психологического анализа, либо как содержащий важнейшие, с точки зрения решаемых задач, свойства и качества реального объекта. В обоих случаях эталон выступает как уникальная точка отсчета, позволяя оценивать остальное множество объектов по степени близости или подобия этому эталону.

Анализ перечисленных подходов к психодиагностике позволяет выделить несколько групп, к которым относятся существующие психодиагностические методы.

Одним из ведущих оснований отнесения определенного метода к той или иной группе может служить мера «объективности-субъективности» [32]. Влияние диагноста на результаты объективных методов практически минимально. При применении же субъективных методов результаты зависят от профессионализма диагноста. Жесткой границы между объективными и субъективными классами методик не существует, поскольку промежуточные методики обладают как признаками объективности, так и признаками субъективности.

Нет необходимости приводить в данной работе описание многочисленных методик, поскольку в каждом случае оценки выбор конкретного набора диагностического инструмента зависит от множества параметров. Остановимся на краткой характеристике групп методов психодиагностики. Анализ литературы [46, 78, 96, 118, 137, 162] позволяет выделить следующие группы:

1. Методы измерения функциональных показателей, использования психофизиологических индикаторов психических явлений. Диагностически значимые показатели регистрируются с помощью приборов (дыхание, пульс, кожное сопротивление, мышечный тонус и т.п.). С помощью аппаратных методик диагностируют элементарные психические функции (например, чувство равновесия или психомоторную координацию) и свойства нервной системы. Определенную разновидность аппаратных методик представляют собой тесты-тренажеры для диагностики определенных профессиональных умений, где создается имитация реальных условий профессиональной деятельности (пульт водителя или пилота). К достоинствам этой группы методов можно отнести то, что данные, полученные для разных людей в одинаковой ситуации или для одного человека в различных ситуациях, поддаются объективному сравнению. К недостаткам относится чувствительность данных методов к побочным явлениям и трудоемкость. Кроме того, эти методы дают излишне подробную информацию о различных сдвигах в организации психики испытуемого.

2. Оценочные методы основаны на анализе ответов испытуемых на вопросы и суждения опросников, тестов, выборов альтернативных суждений, выборов градаций шкал и т.д. Результаты обрабатываются по ключу, заданному в форме объективного норматива. В случае использования шкальных оценок работу выполняет сам испытуемый, оценивая объекты или понятия, а выводы делаются о нем самом. Сдвиг субъективной точки отсчета при таком шкалировании выступает в качестве информации о ценностных ориентациях самого испытуемого. К достоинствам данной группы методов относятся возможность охватить внутреннюю картину состояния по многим аспектам, ранняя диагностика изменений в протекании психических явлений, широкий перечень ситуаций для обследования, достаточно

простая обработка результатов. Недостатками является то, что исследуемый может оценить или сообщить диагнозу только те ощущения, которые он способен осознать. В описании и оценке испытуемый опирается на свое понимание слов в опроснике, часто бывает неискренним в ответах. Нередко испытуемый ориентируется в своих ответах на социальную желательность. Все это, конечно, снижает достоверность получаемого результата.

3. Праксиметрические методы основаны на анализе продуктов деятельности и могут давать достаточно объективные и надежные данные, однако при этом в результатах деятельности не находят адекватного отражения многие важнейшие параметры состояния, при этом точность измерения многих параметров мала.

4. Методы наблюдения и самонаблюдения – позволяют широко охватить различные проявления психики, а также опознать влияние симуляции и диссимуляции. Тем не менее, параметры психических явлений описываются, по сути, опосредованно: по внешнему облику, движениям и т.д., в которых напрямую и однозначно не отражаются переживания, характеристики психических процессов и т.п. Также весьма сложна система критериев оценки, что позволяет проявиться субъективности даже при использовании высококвалифицированных экспертов. В отличие от свободного исследовательского наблюдения в стандартизированном наблюдении исполнитель следует строгой методике: он знает, какие факты в поведении наблюдаемого объекта регистрировать и как на основании этих фактов производить оценку. При наличии однозначно зафиксированного материала наблюдения может применяться контент-анализ с подсчетом, например, частоты проявления определенных элементов в материале наблюдения и соответствующих выводов по соотношению этих частот.

5. Проективные методы связаны с анализом особенностей интерпретации внешне неопределенного материала, становящегося объектом проекции. Это, как правило, тесты со свободным ответом, в которых инструкции и тестовые стимулы столь неопределенны, что допускают выбор ответа в очень широких пределах. Сам выбор определяется структурой субъективного опыта, установками и мотивами испытуемого. Отметим, что при применении проективных методик повышается риск таких артефактов, как инструментальные ошибки и ошибки психодиагноста. Данные этих методов эффективны в соотнесении с результатами других методов – субъективно-оценочных, со сведениями об образе жизни испытуемого, об особенностях его текущей жизненной ситуации и т.д.

6. Ассоциативные методы основаны на анализе ассоциативных ответов и выборов испытуемых. Цветоассоциативные методы, связанные с анализом выборов цветов по степени приятности и по ассоциации с понятиями, перечень которых предложен диагностом. Эти методы по своим достоинствам и недостаткам близки к проективным.

Что же касается непосредственно классификации методов, то бы хотелось упомянуть наиболее известные из них, а именно: классификации по Й. Шванцара [64]; по В.К. Гайде и В.П. Захарову [10, 43]; по А.А. Бодалеву и В.В. Столину [106], объединяющим методы по разным основаниям [2, 10, 13, 44, 47, 64].

В целом, подводя итоги анализа представлений о содержании концепций личности и групп методов психодиагностики, можно констатировать значимость и необходимость информации, получаемой в рамках психодиагностического подхода к оценке. Хотя, по мнению Ю.М.Забродина, проблема качества получаемых данных является одной из самых дискуссионных [64], тем не менее возможно сформулировать основные достоинства применения данного подхода, к которым относится следующее:

- выявление скрытых либо не всегда проявляющихся характеристик личности дает возможность определить актуальный уровень развития способностей испытуемых и зону их ближайшего развития (потенциал);
- применение стандартизированных и валидизированных психодиагностических инструментов позволяет соотнести индивидуальные результаты между собой, а также с общими групповыми нормами;

- использование стандартизированных психодиагностических инструментов сокращает время на обследование и оценку.

Однако представляется необходимым выделить ряд основных проблем, неизбежно возникающих при оценке:

- инструментарий средств оценки отдельных качеств личности настолько богат, что всестороннее исследование потребует слишком больших затрат времени. Поэтому первая проблема инструментального подхода – это проблема выбора разумного и обоснованного количества методик;

- вторая проблема заключается в том, что сложность инструмента определяет необходимость привлечения опытного специалиста к проведению оценки и интерпретации результатов. Использование психодиагностических методик требует от диагноста глубокого понимания природы выявляемых характеристик, знания того, что именно выявляет (измеряет) данный инструмент и каким способом установлена его валидность. Специалисту необходимо знать, какие психические процессы актуализируются в диагностической процедуре и какие факторы влияют на поведение испытуемых в ситуации обследования, что требует наличия высокого уровня профессиональной подготовки;

- третья проблема использования психодиагностических методов в процессе оценки персонала связана с необходимостью описания полученных результатов в терминах, понятных руководителю организации. Психодиагностика обладает значительными возможностями для надежной и достоверной оценки отдельных свойств личности, но «перевод» результатов на язык, доступный не только профессионалам-психологам, требует дополнительных усилий.

#### **1.4. Деловая оценка персонала организации.**

По поводу проведения процедур и технологий, а также методов деловой оценки персонала существует схожее мнение у ряда авторов, занимавшихся изучением этого вопроса. Базируясь первоначально на основных положениях доктрины научной организации труда, методы деловой оценки используются для определения степени соответствия результатов труда требованиям технологии производства на протяжении нескольких десятков лет [1]. Определение понятия «деловая оценка» часто встречается в зарубежной и отечественной литературе и, различаясь в деталях, в основном формулируется похожими терминами [1, 2, 23, 48, 53, 68, 72, 81, 112, 122, 138, 145]. Так, наиболее удачным, на наш взгляд, является определение, данное А.Я. Кибановым: деловая оценка персонала – это «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала ... требованиям должности или рабочего места» [145, с.257]. Кроме того, в литературе часто встречается термин «оценка труда» [16, 42, 44, 49, 55, 67, 146]. Т.Ю.Базаров определяет содержание этого понятия следующим образом: «Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства» [146, с. 258].

Несмотря на различие в понимании объекта исследования, присутствующее в вышеприведенных определениях, сами технологии и методы оценки в обоих случаях во многом совпадают и описывают две взаимосвязанных между собой стороны единого процесса: оценку результатов деятельности работника, а также оценку выраженности качеств личности, позволяющих с разной степенью эффективности выполнять эту деятельность. Поэтому в дальнейшем мы будем использовать в работе термин «деловая оценка персонала», понимая под ним разработку и проведение комплекса мероприятий для:

- оценки результатов труда работников;
- определения степени соответствия работников занимаемой должности;
- определения потенциала сотрудников организации;
- формирования резерва на выдвижение;
- совершенствования структуры управления персоналом и повышения производительности труда;
- анализа рациональности расстановки кадров;

- создания обучающих программ и программ повышения квалификации.

Центральным вопросам любого вида оценки, и деловой оценки в частности, является установление ее показателей. Анализ публикаций [94, 122, 146, 158], посвященных изучению различных аспектов процесса деловой оценки персонала организации, позволил обобщить мнения отдельных авторов и выделить три группы показателей:

- показатели эффективности труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели личностных качеств.

При оценке *эффективности труда* ряд авторов (Э.Е.Старобинский, А.Я.Кибанов, И.Абаткаева и др.) выделяет так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели [138, 145]. «Жесткие» показатели легко измеримы и поддаются объективной количественной оценке (плановые показатели, нормативы, объемы производства, рост прибыли, числа клиентов и т.д.). «Мягкие» показатели связаны с субъективным мнением эксперта и используются в ситуациях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

*Показатели профессионального поведения* охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество, коллективизм в работе, самостоятельность, готовность к принятию ответственности и т.п. [94, 122, 145, 153]. Кроме того, А.Я.Кибанов вводит в число этих показателей так называемые факторы достижения результатов труда, понимая под ними в основном способность или желание к выполнению возложенных на работника обязанностей и степень осознания им своей функциональной роли [145]. Показатели профессионального поведения определяются в основном с помощью методов экспертной оценки. Однако, результаты экспертной оценки не всегда соответствуют результатам измерения показателей эффективности труда. Так, А.Л.Журавлев описывает результаты целого ряда исследований, проведенных на нескольких промышленных предприятиях: сравнивались оценки работы руководителей по процентным показателям выполнения плановых заданий коллективами и результаты экспертной оценки их личного управленческого вклада. На разных выборках руководителей были получены невысокие коэффициенты корреляции между результатами разных методов оценки: они были либо недостоверными, либо достоверными на низком уровне значимости [60].

*Показатели личностных качеств* замеряются с помощью психодиагностических методов и сам отбор и формулировка этих качеств представляют собой серьезную проблему [11]. Так, Т.Ю.Базаров считает, что на сегодняшний день практически отсутствуют исследования, результаты которых обосновывали бы существование зависимости *между степенью развития определенных качеств личности и степенью успешности в деятельности* [26]. Е.Ф.Коханов отмечает, что близкие по выраженности личностных качеств работники могут по-разному вести себя в одинаковых условиях и принимать различные решения [82]. Поэтому, несмотря на широкое использование психодиагностических методик в процессе деловой оценки, вопрос о взаимосвязи определенного набора качеств личности и соответствующей ему степени успешности деятельности остается для нерешенным.

В общем виде порядок разработки программы деловой оценки персонала можно представить следующим образом. Вся работа состоит из следующих этапов: определяется содержание оценки; решаются задачи, связанные с методикой оценки; реализуются задачи, связанные с процедурой оценки. При определении содержания оценки определяется ответ на вопрос: «Что оценивать? Личностные качества, труд работника или результаты труда?» При выборе методов оценки определяют те из них, которые позволяют выявить наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки и измерить величину того или иного элемента с помощью конкретных показателей. При определении процедуры оценки решаются вопросы о месте и частоте проведения оценки, о людях, проводящих ее, о том, какой период работы охватывать, какие технические средства будут оформлены и использованы результаты оценки и т.п. Одним же из основных вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели. В любом

случае способ или метод оценки должен обеспечивать объективность измерения показателя. Обычно при оценке используют несколько методов, сочетая методы индивидуальной оценки с методами групповой оценки. Сами методы должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой и предусматривать использование количественных показателей.

Можно выделить некоторые методы оценки, активно используемые в различных ситуациях оценки персонала на предприятиях.

*Метод стандартных оценок* состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника.

*Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий в этом случае ставит отметку против каждой характеристики или оставляет пустое место. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

*Сравнительная анкета.* После разработки списка описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте оценщики в ходе наблюдения располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Оценкой результативности является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

*Метод вынужденного выбора* заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора.

*Анкета заданной выбора* представляет собой список характеристик и перечень вариантов поведения оцениваемого. Оценщики по шкале важности оценивают в баллах то, как выполняет свою работу работник.

*Описательный метод* предлагает последовательную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков работника и может легко комбинировать с другими методами.

*Метод школы наблюдения за поведением* ориентирован на фиксацию поступков, причем фиксируется количество случаев, когда оцениваемый вел себя тем или иным образом.

*Метод оценки по решающей ситуации* основан на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном и сопоставляется поведение оцениваемого работника.

*Метод независимых судий* представляет собой оценку работника лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5-7 человек). Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности и в результате оформляется итоговое заключение.

*Метод шкалы рейтингов поведенческих установок* предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций с описанием поведения. Эксперт оценивает квалификацию работника, исходя из этих характеристик и на основании оценок делает прогнозы на будущее.

Оценка *методом комитетов* заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Деятельность работника разбивается на отдельные составляющие и эксперты определяют результативность каждого вида деятельности по шкале. В результате определяется степень неуспеха, составляется список работ, которые удастся решить успешно, те работы, которые удастся выполнить от случая к случаю, и те работы, которые никогда не удадутся.

*360-градусный метод* оценки состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом заполняются общая и особая для каждого уровня экспертов формы.

*Метод классификации* заключается в том, что лицо, производящее оценку, должно распределить всех работников поочередно по какому-либо общему критерию. Распределение происходит в порядке от «лучшего» до «худшего».

*Метод альтернативной классификации* состоит в том, что оценщик в начале выбирает самого лучшего и самого худшего работников по заданному параметру, затем отобрать следующих за ним и т.д.

*Метод без предварительного установления показателей оценки* устанавливает такой ход процесса оценивания, когда не заданы параметры оценки. Оценщик становится более независимым в выборе способов ведения оценки.

*Метод сравнения по парам* позволяет сравнить каждого с каждым. Затем отмечается, сколько раз конкретный работник был лучшим в паре и на основании полученных результатов выстраивается общий рейтинг.

*Метод заданного распределения* состоит в том, что оценщику предлагается распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой на оценки. Критерии при этом могут быть различными.

*Метод оценочного интервью* представляет собой форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются интеллект (критичность, логичность, сообразительность), мотивация (интересы, ценности, увлечения), черты личности (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость и т.д.), опыт (образование, навыки).

*Метод структурированного интервью* связан с задаванием всем оцениваемым одних и тех же, связанных с работой вопросов, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев.

*Метод ситуационного интервью* состоит в том, что работникам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе заранее разработанных критериев.

*Метод интервьюирования* состоит в том, что испытуемому самому предлагается провести собеседование с несколькими людьми и в ходе работы оценивается уровень его вопросов и вскрываемых проблем.

*Метод анамнеза* сводится к сбору информации о трудовом прошлом работника. Здесь учитываются как высказывания оцениваемого о своем прошлом, так и высказывания о нем других лиц. Кроме того, происходит изучение характеризующих его документов (автобиография, резюме, взыскания и поощрения, места работы, свидетельства об обучении и повышении квалификации и т.п.).

*Метод моделирования ситуации* заключается в создании искусственных, но близких к реальным условиям работы и управленческих ситуаций. Критериями оценивания при этом являются способность организовывать, планировать, принимать решения, фиксируются гибкость поведения работника, стиль работы, устойчивость к стрессам и т.д.

*Метод групповых дискуссий* предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9-15 человек. Оценку осуществляют специально подготовленные наблюдатели, фиксируя поведенческие проявления людей и соотнося их со специально разработанными критериями оценки.

Вышеперечисленные методы деловой оценки имеют свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести сравнительную легкость их применения, определенность критериев оценки труда, использование количественных показателей для осуществления сравнения. К недостаткам же можно отнести:

- одностороннюю оценку работников без учета всех элементов их деятельности;
- низкую прогностичность в силу определения лишь реального уровня владения навыками;
- отсутствие учета взаимосвязей и отношений внутри организации;
- высокую степень субъективизма со стороны экспертов;
- сложность формулирования критериев оценки.

В условиях усложнения деятельности всего предприятия в целом и появления принципиально новых производственных задач, когда деятельность не может быть выполнена

силами лишь одного специалиста, результатов деловой оценки недостаточно для решения основных задач оценки. Оценка с помощью тестовых методик и деловая оценка хотя и являются сами по себе источником ценной информации о работниках, но в то же время не могут предложить методов многостороннего исследования личности, особенно в контексте ее взаимосвязи с организацией в целом.

Тем не менее, оценить результаты деятельности работника с помощью методов деловой оценки не только возможно, но и во многих случаях необходимо (в конечном итоге выбор подходов к оценке и методов оценки определяется целями и задачами проводимых мероприятий). В рамках деловой оценки проводят как текущую оценку персонала, так и итоговую, осуществляемую в конце длительного межаттестационного периода [111, 122, 139, 145]. Расчет показателей по выработанным параметрам позволяет выявить тенденции к изменениям в различных сторонах деятельности работника, своевременно предпринимать меры по повышению квалификации, а также прогнозировать изменение результатов деятельности.

### **1.5. Комплексная оценка персонала.**

Неудовлетворенность специалистов традиционными методами оценки персонала побудила их начать активные поиски новых подходов к решению проблемы, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Результаты исследования с помощью тестовых методик, деловая оценка и экспертные заключения хотя и являются сами по себе источником информации о работниках, однако не могут предложить методы многостороннего исследования личности в контексте ее взаимосвязи с организацией. Понимая ограниченность отдельных подходов, специалисты пытаются совместить их в рамках одной оценочной технологии, которая стала завоевывать признание с середины 70-х годов нашего столетия.

Однако при решении этой задачи возникают существенные сложности. Кадровая психодиагностика и деловая оценка персонала, опираясь в большей степени на количественные методы, включают в себя набор инструментов, надежно выявляющих соответствие кандидатов должности. Экспертная оценка осуществляется с помощью специально подготовленных специалистов, фиксирующих поведенческие проявления оцениваемых и основывается на качественных традициях исследования. Оба подхода различаются принципиально, и если в одном из них (качественном) преобладает взгляд на человека как на элемент организации, и, следовательно, оценка трактуется как определение соответствия качеств человека стандарту члена организации, то другой подход (количественный) рассматривает человека вне его связей с организацией, и оценка здесь – это определение степени выраженности некоторых личностных и деловых качеств. И хотя совмещение обоих подходов в рамках одной оценочной технологии создает некоторые сложности, тем не менее позитивные аспекты совместного применения количественных и качественных методов оценивания позволяют поднять получаемые результаты на достаточно высокий уровень объективности. Среди авторов, занимавшихся изучением этой проблемы, существуют различающиеся представления относительно направлений и параметров оценки, включаемых в эту единую технологию. Так, Н.Г. Рак объединяет в комплексную технологию: оценку результатов деятельности, оценку с помощью методов психодиагностики, экспертную оценку, оценку программ социально-экономического развития коллектива (в разработке которых принимал участие оцениваемый), оценку внедрения достижений научно-технического прогресса, оценку содержания трудовой книжки, оценку по результатам учебы [131]. А.Я. Кибанов понимает под комплексным подходом расширение арсенала методов экспертной оценки, в ходе отработки которых работник оценивается максимально возможным количеством экспертов (сотрудников организации на разных уровнях) с использованием большого набора критериев [145]. М.О. Калашников, формулируя общие принципы разработки системы психологического тестирования и профессионального отбора в целом, под принципом комплексного отбора понимает взаимосвязь психологического отбора с «социально-демографическим, медицинским и образовательным отбором» [118, с. 34], а также указывает на

зависимость разработки рекомендаций по психологическому отбору от содержания, организации и условий деятельности, требований и показателей эффективности и качества труда. О.В. Бернович, И.Г. Дадиверин, М.Д. Розенбаум понимают под комплексным подходом: оценку профессионального уровня работника, оценку выраженности управленческих качеств, экспертную оценку в виде заполнения анкет с вопросами руководителями различного уровня, а также социометрические исследования, проводимые с помощью анкеты с вопросами по возможным видам профессиональных и непрофессиональных контактов между сотрудниками организации [54]. Т.Ю.Базаров, помимо использования стандартизированных психодиагностических методик, включает в комплексную технологию оценки целый ряд процедур (упражнений), моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемых, в ходе отработки которых проявлялись бы имеющиеся у них профессионально важные качества [25, 26, 27, 28].

В большинстве вышеперечисленных подходов к пониманию комплексной оценки персонала присутствуют одновременно как инструментальный анализ, рассматривающий человека вне его связей с организацией, так и экспертная оценка, предполагающая взгляд на человека как элемент организации. Результатом оценки является не только описание личности и эффективности деятельности отдельного работника, но и различные аспекты взаимоотношений внутри коллектива и анализ кадрового потенциала организации в целом.

Вопрос выбора той или иной технологии оценки решается через изучение требований к процессу и результатам оценки. Анализ литературы [26, 27, 41, 145, 153, 154] позволяет сформулировать основные требования к оценочной технологии в следующем виде:

- работники должны оцениваться независимо от частного мнения как сотрудников организации, так и внешних наблюдателей;
- на результаты оценки не должны влиять так называемые «ситуативные» факторы: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние оцениваемых в момент оценки и т.д.;
- оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- результаты оценки должны содержать данные о потенциале оцениваемых;
- оценке должны подвергаться не только члены организации, но и отношения их в организации в целом;
- критерии оценки должны быть понятны как специалистам, так и самим оцениваемым;
- оценочные мероприятия должны естественно встраиваться в систему кадровой работы организации.

Вышеперечисленным требованиям удовлетворяет технология комплексной оценки персонала организации, используемая Т.Ю.Базаровым [26, 27, 41], в которой присутствуют в равной степени три теоретических подхода к изучению проявлений человека [19, 20]:

- психометрия, представляющая поведение человека в виде различных и достаточно независимых категорий и владеющая способами измерения и сравнения людей между собой;
- социально-психологические и антропологические принципы описания поведения, выделяющие типичные способы поведения в конкретных ситуациях;
- наблюдение, сравнивающее индивидуальные проявления испытуемых.

Суть метода заключается в том, чтобы наряду с использованием традиционных методов оценки создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого и в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается наблюдателями и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе и т.д. В качестве основных характеристик оценочной технологии мы можем выделить следующие положения [27]:

- система критериев оценки разрабатывается в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых;

- в специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности, что позволяет наблюдать как уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач у каждого оцениваемого, так и выявить типичные схемы взаимодействия и особенности поведения людей в ситуации коллективной деятельности;

- процедура оценки предусматривает испытание оцениваемых различными техниками, упражнениями, методами;

- оценка производится не только специалистами, но и наблюдателями – сотрудниками организации, в которой проходит оценка персонала;

- каждый испытуемый оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает несколько испытуемых.

В общем виде мы можем представить данную технологию как отработку нескольких взаимосвязанных этапов:

*Этап 1.* Подготовка проекта с определением целей, сроков, объемов, задач оценки.

*Этап 2.* Формирование критериев оценки.

*Этап 3.* Проектирование процедур оценки.

*Этап 4.* Обучение представителей организации навыкам работы в качестве наблюдателей.

*Этап 5.* Проведение комплекса оценочных процедур.

*Этап 6.* Итоговое обсуждение результатов.

Для получения максимально полной и разносторонней информации о работниках используется набор соответствующих методов [26, 27, 41]:

**1. Интервью.** Цель интервью – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого. Оно проводится в форме стандартизированного устного опроса каждого участника в отдельности и в ходе интервью проясняется реалистичность и профессиональная направленность, самооценка, оценка собственных достижений и неудач, круг интересов, ориентированность на профессиональный рост.

**2. Психодиагностика.** Цель использования психодиагностических методик – получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации. Применение стандартизированных и валидизированных психодиагностических инструментов дает возможность соотнесения индивидуальных результатов между собой, а также с общими нормами. В ходе психодиагностики применяются следующие типы методик:

- типологические и характерологические тесты-опросники, дающие достаточно полную картину склада личности человека;

- тесты оценки отдельных свойств и параметров личности, тесты способностей;

- аппаратные методики (исследование объема внимания, кратковременной и долговременной памяти);

- проективные методики, направленные на выявление не всегда осознаваемых особенностей поведения человека.

Выбор методик происходит на этапе проектирования программы оценки.

**3. Специальные упражнения.** Цель их проведения – смоделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности. Специальные упражнения в зависимости от задач оценки могут проводиться в индивидуальном и групповом режиме, в письменном и устном виде и дают возможность оценить уровень профессионализма оцениваемых. К особому виду специальных упражнений относятся современные деловые тесты-опросники по профессиональной деятельности. Отвечая на вопросы тестов испытуемые демонстрируют уровень своей компетентности, знание профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области.

**4. Организационно-управленческие игры.** В игре происходит моделирование особой управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации и отдельных ее частей на материале реальных проблем данной организации. Цель игры –

получение информации о степени выраженности у участников управленческих навыков, знаний, умений. Результаты игры могут быть использованы организацией для дальнейшей работы, а эффективность действий участников оценивается наблюдателями.

**5. Групповые упражнения.** Они используются в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о способах действий человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. В процессе отработки групповых упражнений применяются разработанные идентификационные процедуры, в ходе отработки которых наблюдатели оценивают участников в соответствии с системой выработанных критериев. Чаще всего в ходе групповых упражнений используются следующие процедуры:

- Процедура «Знакомство», в ходе которой каждый из участников должен рассказать о себе, осветив основные моменты, и ответить на вопросы слушателей. Цель – сбор первичной информации об участниках.

- Процедура «Групповая дискуссия» – упражнение, в котором перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты ее развития и принять совместное решение по выходу из нее. Цель – диагностика участников в ситуации совместного обсуждения проблемы.

- Процедура «Ролевая игра» – коллективное обсуждение, в котором позиции и роли участников задаются в инструкциях. Участники решают задачу, находясь в определенной игровой роли, и преследуют цели, задаваемые ролью.

- Процедура «Мозговой штурм» – техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска творческих подходов. Цель – диагностика участников в ситуации выдвижения идей.

- Процедура «Подготовка докладов. Выступление», в ходе которой участники не только готовят доклад на основе предоставленных материалов, но и выступают перед слушателями, отвечая в дальнейшем на возникшие вопросы. Кроме того, после выступления всех участников осуществляется групповое взаимодействие по выбору лучшего доклада.

Описанные выше групповые упражнения дают возможность собрать информацию о поведении человека в ситуациях, близких к реальным, что дает возможность уточнить гипотезы об индивидуальных особенностях испытуемых и зафиксировать их поведенческие проявления.

После проведения программы оценки данные об испытуемых анализируются и сопоставляются. Процедуру получения конечных результатов можно описать следующим образом [27]:

- результаты тестов оцениваются специалистами - психодиагностами;
- результаты групповых упражнений обобщаются наблюдателями и обрабатываются специалистами;
- результаты оценки по различным процедурам сводятся в одно целое и составляется итоговое заключение по каждому из оцениваемых.

Преимуществами данного комплексного подхода являются:

1. Надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников, не зависящая от условий работы и мнения начальства.
2. Объективность процедуры оценки.
3. Возможность зафиксировать реальную степень владения навыками работы у каждого участника.
4. Возможность определить слабые и сильные стороны у каждого участника по измеряемым качествам.
5. Образование резерва сотрудников с высоким потенциалом.

В целом, описанная технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ, что подтверждено результатами ряда проведенных мероприятий (например, аттестация

представителей Президента Российской Федерации [26], конкурс на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская» [27] и др.). Однако технологии Центра оценки свойственен и ряд недостатков. Оцениваться может одновременно не более 20-30 человек, что говорит об относительно невысокой «пропускной способности». Достаточно велики потери рабочего времени сотрудников организации. Для проведения процесса оценки необходимо организовать сложную работу по его подготовке. Процесс разработки адекватных критериев требует привлечения экспертов по оцениваемой деятельности и сам по себе трудоемок. Основная же трудность заключается в том, что необходимо затратить значительное количество времени на подготовку представителей организации к роли наблюдателей и провести обучение в соответствии с разработанной программой. От успеха на этом этапе будет во многом зависеть степень объективности выводов при оценке персонала организации.

## **ГЛАВА 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.**

Практически все разработанные и проанализированные в данной работе подходы к оценке персонала включают в себя как необходимый элемент экспертную оценку. Однако по поводу технологии, процедур, особенностей поведения и закономерностей процесса экспертной оценки у большинства авторов нет единого мнения, а посвященные данной проблеме исследования малочисленны. Часто под экспертной оценкой понимается выяснение мнений различных людей об оцениваемом работнике посредством заполнения этими людьми специально разработанных анкет со списком критериев или утверждений [68, 100, 112, 145]

Однако 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. Стоит отметить, что экспертная оценка как необходимая составляющая комплексной оценочной технологии, впервые была использована при проведении деловых игр в 1954 г. для реализации исследовательской программы персонала в компании AT&T [41], и с 1958 года такой подход к оценке стали применять для определения готовности персонала к управленческой деятельности (IBM «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс» и др.) [27]. Среди отечественных авторов проблемой осмысления идейно-теоретических и методологических основ деловых игр занимались Т.Ю. Базаров [26], Х.А. Беков [27], А.Л. Журавлев [60], В.П. Малиновский [92], В.С. Маньков [94], П.Б. Шошин [156] и др. и за годы исследований был накоплен огромный фактический материал.

При конструировании и проведении деловых игр исследователю необходимо ответить на вопрос: «что именно оценивается наблюдателями?» 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 и которые должны быть также подвержены оценке...» [60, с. 32] и выделяет два типа таких компонентов:

- *познавательные* компоненты, проявляющиеся через анализ и оценку рабочей ситуации и осуществляемые оцениваемыми через формулирование задачи, выделение существенных моментов для ее решения, процесс выработки и принятия решения и т.д.;
- *коммуникативные* компоненты, наблюдаемые в процессе обсуждения, дискуссии, выработки коллективных решений и т.д.

Степень выраженности вышеперечисленных компонентов у оцениваемых фиксируется наблюдателями на основе использования специально разработанной системы критериев оценки и качество получаемой информации определяется большинством авторов как следствие степени знакомства наблюдателей с предложенной системой критериев [26, 27, 106, 158]. Однако при этом остается в стороне рассмотрение процессов, происходящих при проведении экспертной оценки, с социально-психологических позиций. В большинстве изученных нами публикаций [27, 82, 100, 108, 122, 131, 139, 156] встречаются лишь упоминания о возможном искажении

получаемой информации на основе действия механизмов межличностного восприятия, а работы, в которых была бы предпринята попытка вскрыть причины возможных ошибок наблюдателей именно в процессе проведения экспертной оценки персонала организации, практически отсутствуют.

Все вышесказанное приводит к необходимости проанализировать социально-психологические аспекты технологии комплексной оценки персонала организации.

## **2.1. Особенности процесса наблюдения.**

Среди группы методов эмпирического исследования в социальной психологии исторически первое место занимает метод наблюдения, а сама проблема наблюдения относится к числу фундаментальных теоретических проблем. В области осмысления самого понятия и содержания данного метода накоплен огромный материал, тем не менее мы отмечаем отсутствие единого и разделяемого всеми определения наблюдения. Так, К.К. Платонов определяет наблюдение как метод психологической науки, являющийся составной частью других двух методов – беседы и эксперимента [121] и, судя по определению, не считает этот метод самостоятельным. В психологическом словаре наблюдение определяется как «один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений с целью изучения их специфических изменений и отыскание смысла этих явлений» [115, с. 82]. А.И. Раев и Л.А. Регуш говорят о наблюдении как о целенаправленном изучении на основе восприятия действий в естественных условиях [106]. М.В. Гамезо и И.А. Домашенко отмечают, что наблюдение заключается в фиксации проявлений поведения и получении суждений о субъективных психических явлениях [51]. Е.А. Климов определяет наблюдение как установление фактов, опирающееся на функции органов чувств человека и не предполагающее специального создания условий для провоцирования изучаемых процессов [72].

В западной литературе определения носят более формальный характер. Так, К. Вейк определяет наблюдение как «...выбор, провоцирование, запись и кодирование такого набора поведений и обстановки организмов в естественных условиях, который согласуется с эмпирическими целями» [188, с. 86].

Видимо, можно говорить об объективных трудностях формулирования определения, которое было бы четко разделительным и полностью ограничивало бы понятие наблюдения в рамках одного пространства применения, хотя наблюдение активно используется как метод исследования в различных направлениях и отраслях психологии.

В рамках проведения процедуры экспертной оценки наблюдение понимается как специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых людей, опирающееся на функции органов чувств человека. Анализ работ [7, 13, 29, 102, 130, 162, 163] позволяет выделить следующие особенности наблюдения, имеющие значение для процесса экспертной оценки:

- наблюдение не требует выдвижения предварительных гипотез;
- наблюдение не требует наличия контрольных групп;
- наблюдения планируется по заранее подготовленному плану;
- наблюдение должно быть подчинено явной цели и иметь четко сформулированную задачу;
- данные наблюдения необходимо строго фиксировать по заранее разработанной системе;
- наблюдение должно осуществляться несколькими подготовленными наблюдателями;
- наблюдатели должны пользоваться четкой и разделяемой ими системой однозначно интерпретируемых критериев.

Наблюдение иногда противопоставляется эксперименту как несовершенный метод. Однако, по мнению Г.М. Андреевой, метод наблюдения играет важную роль в случае

получения данных об открытом поведении людей [7] и, на наш взгляд, оптимален в процессе экспертной оценки, при необходимости быстрой и точной фиксации поведенческих проявлений, наблюдаемых в условиях дефицита времени.

Тем не менее ряд авторов отмечает существование серьезных проблем, возникающих в процессе наблюдения, которые могут стать ограничением на пути эффективного использования данного метода. Нам представляется возможным сформулировать эти проблемы в обобщенном виде следующим образом:

- Что именно наблюдать?

Проблема здесь заключается в сложности выделения некоторых классов, или параметров, взаимодействия с последующей фиксацией количества, частоты проявления этих взаимодействий и т.д. [5, 7, 27, 41]. Значит, задача состоит в том, чтобы усовершенствовать алгоритм формирования критериев оценки.

- Как повысить точность и надежность наблюдения?

Проблема здесь состоит в том, что в процессе межличностного познания неизбежно возникновение явления, наиболее полно раскрываемого на наш взгляд в содержании понятия «имплицитные теории личности». Существование у наблюдателей обыденных представлений относительно связей между теми или иными качествами личности, ее структуры, а иногда относительно мотивов поведения оказывает существенное влияние на результат наблюдения [7, 26, 27]. С другой стороны, наличие опыта наблюдения у проводящих процесс оценивания положительно влияет на конечные результаты оценки [156]. Значит, задача заключается в выявлении причин возможных ошибок и разработке и проведении программы подготовки наблюдателей. Вышеперечисленные проблемы должны решаться комплексно и каждый раз при проведении экспертной оценки персонала в конкретной организации. Так, Т.Ю.Базаров отмечает уникальность каждого случая оценки, что обусловлено различием целей и задач оценки, категорий оцениваемых и областью их профессионального функционирования, особенностью организационной культуры предприятия, условиями проведения оценочных процедур и т.п. [27].

Представляется целесообразным кратко проанализировать содержание данных проблем и описать:

- способы повышения точности и надежности наблюдения;
- подходы к определению критериев оценки;
- процедуры подготовки наблюдателей.

## **2.2. Способы повышения точности и надежности наблюдения.**

В работах отечественных и зарубежных исследователей, посвященных анализу данной проблемы, нет согласия по поводу единой технологии проведения экспертной оценки. Поэтому нам не удалось обнаружить разделяемых мнений относительно способов повышения точности наблюдения в процессе экспертной оценки персонала.

В глобальном плане причины кроются в отсутствии четких представлений об экспертной оценке как о сложной комплексной процедуре. Ряд авторов, формулируя требования к организации и проведению экспертной оценки, ограничивается описанием лишь отдельных ее фрагментов [122, 131, 145]. Тем не менее за последние годы накоплен достаточный объем материала, который может послужить отправной точкой для дальнейших разработок.

Анализ литературы позволил объединить различные мнения и выделить шесть факторов, влияющих на результаты наблюдения и повышающие вероятность ошибок:

- Первый фактор связан с ограничениями, накладываемыми существованием пределов наших способностей к восприятию. П.Фресс и Ж.Пиаже отмечали ограничение поля нашего восприятия пятью-семью дискретными единицами, что делает невозможным одновременное восприятие многочисленных данных в одной и той же сенсорной области [159]. Данное ограничение легко устраняется увеличением количества наблюдателей, задачей которых

является фиксация лишь тех поведенческих проявлений людей, которые попадают в поле их наблюдения.

Однако нам не удалось найти в литературе какого бы то ни было обоснования оптимального количества наблюдателей в группе. Большинство авторов упоминает лишь о *нескольких* наблюдателях, осуществляющих процесс оценки. Такая неопределенность может оказать отрицательное влияние на ситуацию экспертной оценки в целом, поскольку в искусственно созданных ситуациях оцениваемые, реагируя на излишнее количество наблюдателей, могут продемонстрировать не присущий им стиль поведения. По-видимому, решение о количестве наблюдателей должен принимать организатор процесса оценки, исходя из количества оцениваемых, условий для работы, степени подготовки наблюдателей и т.п., однако сам факт нерешенности этого вопроса требует к себе пристального внимания и дополнительных исследований.

- Второй фактор определяется наличием условий для процесса экспертной оценки (пространство для работы, освещенность, температура помещения и т.п.). На наш взгляд, условия для проведения процедуры оценки должны быть тождественны условиям проведения процедуры социально-психологического тренинга [57].

- Третий фактор связан со степенью подготовки наблюдателя к процессу оценивания и наличию у него опыта оценивания [27, 131, 156].

- Четвертый фактор вызван существующими трудностями при формулировании критериев оценки, а само их определение представляет собой достаточно трудоемкую процедуру [26, 131].

- Пятый фактор связан с состоянием самого наблюдателя. Так, А. Пинтер, анализируя причины возможных ошибок, указывает на «настроение» наблюдателя [117], однако даваемые им рекомендации (а именно: стремление к самокритичной оценке своих действий, устранение предубеждений, понимание своих слабых сторон), по нашему мнению, мало применимы на практике.

- Шестой фактор связан с личностью наблюдателя и действием механизмов межличностного восприятия, причем влияние этого фактора наиболее сильно сказывается на результатах оценки. По мнению Л.А. Петровской, наблюдатель всегда пользуется собственной системой отсчета, в которую он помещает события и в которой их интерпретирует, что накладывает свой отпечаток на содержание результатов наблюдения [120]. Е.С. Кузьмин и В.Е. Семенов подчеркивают, что установки, интересы, личностные особенности, жизненный опыт наблюдателя могут «...влиять на результаты наблюдения. Искажение восприятия событий тем больше, чем сильнее наблюдатель ориентирован на подтверждение своей гипотезы» [95, с. 28]. С этой точки зрения наблюдатели, имевшие прежде опыт взаимодействия с оцениваемыми, могут показать необоснованные результаты, поэтому несмотря на рекомендации ряда авторов привлекать в качестве наблюдателей сотрудников той же организации, в которой проводится оценка [27, 131, 156], вопрос о целесообразности такого состава экспертов остается для нас нерешенным. В то же время, при проведении экспертной оценки в условиях дефицита времени, на основе ограниченной, неполной информации об оцениваемых образ другого человека «дистраивается» наблюдателями, в результате чего оценка всегда в некоторой степени искажена [41].

Наличие последнего фактора определяет проблему, относящуюся к фундаментальным теоретическим проблемам психологии. Исследователи процесса восприятия людьми друг друга в достаточно полной мере воссоздали картину того, каким образом люди интерпретируют причины поведения другого человека в условиях отсутствия информации об этих причинах [4, 5, 6, 25, 58, 61, 89, 120]. И в широком смысле эти исследования выступают как процесс изучения попыток обычного рядового человека понять причину и следствие тех событий, которые он наблюдает в реальности. Стремясь к познанию причинно-следственных связей и зависимостей, наблюдатель оперирует получаемой информацией, однако в условиях ее нехватки и в то же время острой потребности сделать

какой-либо вывод начинает не столько искать возможные причины, сколько приписывать их.

Сама оценка, которая осуществляется экспертом в процессе наблюдения, основывается на информации, получаемой им в ходе работы. Условно возможно разделение этой информации на 3 больших группы в зависимости от способов ее хранения и целей использования [4, 5]:

1. Общеосведомительная информация, собираемая в первую очередь во внешних и внутренних устойчивых особенностях другого человека. Она влияет на выработку общего подхода к человеку;

2. Информация, собираемая для оценивания готовности другого человека к деятельности в определенных рамках и о характерном его поведении в условиях этой деятельности;

3. Текущая оперативная информация о поведении, состоянии и потенциальных возможностях человека. Она получается в каждый конкретный момент времени и используется немедленно.

Для эксперта, осуществляющего наблюдение за незнакомыми людьми, особенно значимой становится текущая информация, которая не только становится базой для диагностических оценок, но служит почвой для возникновения личностных суждений. Поведенческие проявления людей фиксируются наблюдателем именно на основе этой информации, причем время ее получения и обработки ограничено.

По поводу технологии проведения и содержания процедур экспертной оценки у большинства авторов нет единства мнений [16, 26, 27, 38, 54, 63, 82, 84, 112, 125, 131]. Отсутствие разделяемых теоретических и методологических подходов вызвано, по нашему мнению, сложностью и многоплановостью процессов и закономерностей экспертной оценки, что в свою очередь требует пристального их изучения. Различные же мнения относительно количества и состава наблюдателей для проведения экспертной оценки, а также существование различающихся представлений о необходимости и качестве подготовки экспертов позволяют сделать вывод о недостаточности изучения особенностей и закономерностей экспертной оценки для удовлетворения требований практики. Существующие на сегодняшний день исследования описывают в основном различные способы и последовательность получения наблюдателями необходимой информации об оцениваемых и не рассматривают экспертную оценку *как социально-психологический процесс*, упоминая лишь о значимости и закономерности возникновения эффектов межличностного восприятия [ 82, 100, 108, 122, 131, 139, 149, 156].

Все вышесказанное подталкивает к мысли о крайней субъективности результатов, полученных с помощью метода наблюдения в ходе экспертной оценки. Тем не менее представляется правильным мнение Л.А.Петровской: «Разумеется, признание элемента субъективности, органически присущего процессу наблюдения, не может рассматриваться как основание для истолкования наблюдения в духе какой-либо субъективистской гносеологии, объявляющей наблюдение всецело субъективным и провозглашающей его неспособным давать объективную информацию. Решающим аргументом... являются доводы практики» [120, с. 63]. А. Пинтер считает, что чем более удастся связать работу наблюдателя с последовательно применяемым стандартизированным инструментом анализа, тем скорее можно устранить зависящие от личности наблюдателя влияния [117].

Мы сочли необходимым обобщить выдвигаемые рядом авторов предложения по повышению объективности наблюдения и полагаем, что эта задача может быть успешно решена, если исследователь будет придерживаться следующих рекомендаций:

- четко определить цели и задачи наблюдения;
- выработать единую для всех наблюдателей систему ведения записей;
- обеспечить проведение процесса подготовки наблюдателей;
- использовать для оценивания несколько наблюдателей;
- выработать четкие критерии оценивания, причем:

- расчленение поведения на составляющие элементы должно быть логичным и позволять воссоздание целого из частей;
  - это расчленение должно вестись в терминах, которыми наблюдатель будет оперировать при анализе полученной информации;
  - выделенные элементы поведения должны однозначно интерпретироваться и не допускать двусмысленного толкования;
  - критерии оценки должны реконструировать систему субъективных представлений наблюдателей относительно причин успешности оцениваемых в деятельности;
- в процессе наблюдения осуществлять фиксацию лишь поведенческих проявлений и не пытаться объяснить причины поведения;
  - неоднократно интерпретировать полученные результаты в совместном обсуждении после завершения процедуры оценки.

Решающими же условиями точности, надежности наблюдения, по нашему мнению, являются простота и четкость критериев, высокая степень знакомства с ними наблюдателей, а также качество подготовки наблюдателей.

### **2.3. Подходы к определению критериев экспертной оценки.**

Сама процедура проведения экспертной оценки как элемента комплексной оценки персонала предполагает наличие определенного инструмента, с помощью которого происходит фиксация поведенческих проявлений испытуемых. В публикациях, посвященных изучению этого вопроса, изложено содержание нескольких подходов к формированию системы критериев экспертной оценки [26, 27, 103, 128, 131, 132, 156], причем подавляющее большинство авторов выделяет разработку критериев в качестве неотъемлемого этапа работы, для чего специально создается аналитическая группа [27, 132].

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 [66]. Набор же качеств строится для абстрактного профессионала и «... в действительности к конкретному работающему человеку имеет весьма косвенное отношение» [66, с.10]. Тем не менее, выявление набора профессионально важных качеств (ПВК), описывающих портрет идеального работника, получил достаточно широкое распространение [23, 44, 48, 53, 82, 138] и использование такого подхода представляется нам обоснованным для решения проблемы оценки степени близости характеристик конкретного человека к профессиональному идеалу.

Второй подход к созданию критериев реализуется через изучение требований должности и анализ самой работы [26, 27, 132]. Относительно содержания действий в рамках этого подхода существует согласие у ряда авторов, а имеющие место различия касаются выбора методических приемов при формировании критериев. Так, О.В. Рыбакова и О.Ф. Третьякова описывают в качестве такого приема технологию выявления ролевых конструктов Дж.Келли [132]. Т.Ю. Базаров предлагает сочетание количественного и качественного анализа данных: организуется сбор описаний «минимальных элементов» (отдельных качеств, действий, особенностей поведения); полученный список группируется на произвольное число классов; строится матрица близости и проводится процедура кластер-анализа [26]. Причем в двух вышеперечисленных описаниях формирования критериев предполагается участие будущих наблюдателей в работе по выявлению наиболее характерных признаков и поведенческих проявлений изучаемого объекта.

Внешнюю по отношению к группе наблюдателей логическую модель критериев использует Н.Г. Рак [131], предлагая им для работы обширный список различных качеств, структурированных по четырем группам: общечеловеческие, деловые, организаторские и личностные. Наблюдателям предлагается обсудить предложенный список и определить

«весомость» каждого качества для деятельности оцениваемых. Затем с помощью балльной оценки выбираются те из них, которые обеспечивают эффективное выполнение обязанностей. По нашему мнению, 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. О.В. Рыбакова, анализируя опыт использования метода групповой оценки личности (ГОЛ) как процедуры экспертной оценки по заранее разработанной и предложенной наблюдателям модели критериев, подчеркивает, что «...эффект смысловой неадекватности индивидуальных оценок по навязанной системе критериев становится катастрофическим» [132, с. 127].

А.Л. Журавлев, описывая результаты исследования различных оснований внутригруппового сравнения участников совместной трудовой деятельности, выделил [62]: *деятельностные* основания сравнения (уровень квалификации, должность, разрядность, качество продукции, отношение к труду и т.п.); *отношенческие* основания (отношение к членам коллектива, нравственно-этические качества, принятие ответственности за группу и т.п.); *экономические* основания (заработная плата, другие доходы работника, жилищные условия и т.п.). По нашему мнению, содержание *отношенческих оснований* внутригруппового сравнения и отдельные составляющие *деятельностных оснований* должно быть учтено при формировании системы критериев экспертной оценки.

Последовательность действий по созданию критериев экспертной оценки описывается различными авторами в общем виде, без четкого разделения всех элементов работы. Однако представляется возможным структуризировать 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 (для того чтобы система критериев не казалась будущим наблюдателям чересчур сложной, необходимо включить их в работу по формированию этой системы). На этом этапе проводится знакомство участников оценки, определяется роль каждого из участников, объявляются цели, задачи, сроки проведения оценки, а также круг оцениваемых, описывается в общем виде последовательность действий по созданию системы критериев оценки.

*Этап 2: Анализ деятельности оцениваемых.*

Суть второго этапа заключается в обсуждении деятельности, описания ее специфики и определении набора требований к человеку на данной должности. Деятельность описывается как конечный набор циклов с характерной для каждого цикла последовательностью действий. Сама работа осуществляется групповым образом с использованием разнообразных методов (например, интервью, анализ документов, наблюдение, групповая дискуссия и т.п.). Описание деятельности осуществляется в форме раскрытия типичных задач и действий, которые необходимо совершить в рамках каждого цикла.

*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 [29, 30]. Полученные для каждого цикла деятельности наборы «минимальных элементов» окончательно анализируются и проверяется соответствие их формулировки содержанию и последовательности действий в каждом цикле.

*Этап 4: Критериальный. Формирование критериев оценки.*

На основании содержания «минимальных элементов» формулируются определения критериев. На этом этапе возможно использование различных подходов для решения данной задачи, например, проведение кластерного анализа с содержательной интерпретацией кластеров и определением окончательного списка развернутых по содержанию критериев.

Возможен и иной подход к созданию критериев оценки, используемый в том случае, когда эксперты незнакомы или слабо знакомы с детальным содержанием деятельности

оцениваемых. В этом случае 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 (например: метод суммарных оценок, метод равных интервалов, метод парных сравнений и т.д. [23, 71, 129, 130, 134]) 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. Такая модель критериев, базирующаяся на представлениях наблюдателей, особенно интересна для нас в ситуации, когда анализируемая деятельность жестко не регламентирована и не имеет количественных эталонов измерения, например, деятельность в профессиях типа «человек-человек» по классификации Е.А.Климова [83]. Однако если анализ деятельности проводится на основе отработанных практикой процедур, то изучение представлений наблюдателей относительно причин успешности в деятельности не уделяется должного внимания.

Следует отметить, что критерии, получаемые с помощью описанного алгоритма, могут относиться к различным типам (впервые в отечественных публикациях разделение критериев оценки по содержанию на несколько типов обосновал Т.Ю.Базаров [26, 27, 41]):

- *качества* – описание индивидуальных свойств человека;
- *деятельности* – специальное описание работы через набор типичных действий;
- *роли* – описание работы через задание условий деятельности и особенностей взаимодействия с партнером.

Таким образом, в результате отработки вышеперечисленных этапов, создается психологическая модель 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.

#### **2.4. Организация процесса подготовки наблюдателей.**

В большинстве публикаций, посвященных изучению проблем экспертной оценки персонала организации, обучение наблюдателей описывается как необходимое звено при подготовке к проведению оценочных процедур [26, 27, 56, 63, 132, 156]. Однако само содержание понятия «подготовка» исследователями понимается по-разному. Так, ряд исследователей [98, 104, 112, 131, 139, 145] ограничивается лишь требованием ознакомления наблюдателей с системой критериев оценки и объяснения системы ведения записей. По нашему мнению, такой подход к подготовке наблюдателей неэффективен, а предлагаемая система подготовки не способна существенно повлиять на качество результатов наблюдения.

Другие авторы понимают под подготовкой наблюдателей процесс выработки навыков сбора информации о поведенческих проявлениях оцениваемых и схемах взаимодействия людей в группе. Так, Т.Ю. Базаров указывает на особую значимость обучения наблюдателей в ходе подготовки к проведению процедур оценки [26, 27]. Л.А. Рязских подчеркивает, что «...наблюдение только тогда дает ожидаемый эффект, когда уделено должное внимание подготовке ...сотрудника» [125]. П.Б. Шошин говорит о зависимости между качеством получаемой информации и степенью обученности наблюдателей [156].

Такой подход к обучению наблюдателей представляется обоснованным, однако относительно содержания процесса, его стадийности и эффективных технологий проведения у большинства авторов не существует единых и разделяемых позиций. Так, М. Спун указывает, что в целом методология подготовки наблюдателей практически не разработана [117]. А.Т.

Никифоров и В.В. Семенов отмечают, что существующие на сегодняшний день подходы к обучению наблюдателей не сравниваются между собой, что делает затруднительным отнестись к какому-либо подходу с точки зрения его эффективности [102]. По мнению Т.Ю. Базарова, обучение взрослых людей – одна из важнейших проблем современной ситуации в России и сам процесс обучения явно недостаточно обеспечен методически [101]. Этот вывод мы можем подтвердить обнаруженным нами дефицитом эффективных технологий обучения наблюдателей, существующим на сегодняшний день в отечественных и зарубежных публикациях.

Анализ литературы [12, 26, 56, 102, 117] позволил выделить несколько подходов к выработке навыков наблюдения. Кратко мы можем обобщить их следующим образом:

- наблюдатели тренируются с целью добиться идентичности собственных данных с данными наблюдения одного или нескольких тренеров с последующим обсуждением полученных результатов. В этом случае обучение представляет собой слишком трудоемкий процесс, поскольку большое количество времени уделяется индивидуальной работе с каждым наблюдателем;
- наблюдатели тренируются с целью добиться согласованности с показательным протоколом наблюдения. Однако исчезает возможность обсудить причины возникших расхождений в результатах наблюдения.
- дискуссия среди наблюдателей в процессе совместного фиксирования данных. По сути, это означает, что наблюдатели уточняют и объединяют свои интерпретации до тех пор, пока не достигается достаточный уровень согласия.

По нашему мнению, ни один из вышеперечисленных подходов не является эффективным сам по себе и при организации процесса подготовки наблюдателей необходимо использовать элементы всех трех подходов с усложнением задания по мере приобретения участниками навыков наблюдения.

Большинство авторов [12, 45, 56, 102, 117, 120, 158], упоминающих о содержании процесса обучения наблюдателей, сходятся в следующем:

- обучение проводится в активной тренинговой форме;
- наиболее эффективным методом выработки навыков наблюдения является ролевая игра, в ходе которой часть участников выступает в роли наблюдателей;
- для коллективного обсуждения полученных результатов необходимо осуществлять видеозапись ролевой игры с последующим ее воспроизведением.

В ходе отработки предложенных упражнений наблюдатели получают навык в применении системы критериев оценки. Как уже упоминалось нами ранее, для того чтобы система критериев не казалась наблюдателям слишком сложной, необходимо их участие в создании этой системы на этапе подготовки к проведению оценки.

В целом мы можем отметить, что несмотря на актуальность решения задачи подготовки наблюдателей, на сегодняшний день практически не существует разработанной и проверенной практикой программы подготовки.

Опираясь на существующие представления относительно стадийности процесса подготовки наблюдателей, мы считаем возможным представить его содержание в общем виде следующим образом:

**Этап 1. Подготовительный.** На этом этапе происходит выработка критериев оценки. Содержание и последовательность предпринимаемых действий предложена нами ранее.

**Этап 2. Обучающий.** На этом этапе необходимо решить несколько задач. Первое, что требуется, по нашему мнению, при подготовке наблюдателей – это показать, как много существует поведенческих признаков и насколько необходима система критериев для их классификации. Для этого помимо вводной лекции может использоваться демонстрация записанных на видеокамеру групповых взаимодействий людей с последующим описанием и обсуждением наблюдателями увиденного. Такая процедура не только продемонстрирует наблюдателям существование самых разных и часто противоречивых интерпретаций

увиденного, но и приведет их к пониманию необходимости фиксировать лишь реальные поведенческие проявления оцениваемых, по возможности оставляя в стороне поиск причин поведения.

Процесс практического освоения системы критериев целесообразно осуществлять в ходе проведения ролевой игры с периодической сменой ролей «наблюдатель» - «участник игры». Вначале возможно групповое обсуждение каждого поведенческого проявления участников игры. Затем наблюдатели работают самостоятельно, а ролевая игра записывается на видеокамеру с последующим ее воспроизведением и осуществляется сопоставление, обсуждение и корректировка результатов наблюдения. В процессе игры могут моделироваться различные групповые ситуации с отработкой процедур экспертной оценки «Знакомство», «Групповая дискуссия», «Мозговой штурм» и т.д.

**Этап 3. Контрольный.** На этом этапе проводится демонстрация видеозаписи одной из проведенных ролевых игр. Наблюдатели самостоятельно осуществляют процесс оценки по выработанным критериям, а затем сверяют и обсуждают полученные результаты.

Процесс подготовки наблюдателей должен осуществляться в условиях, моделирующих реальный процесс экспертной оценки, при этом наблюдатели изучают систему критериев оценки, получают необходимые навыки и осваивают собственную роль в этом процессе. Подготовка должна проводиться опытным тренером и включать как передачу теоретической информации и рекомендаций, так и практическую отработку заданий.

## **2.5. Перспективы развития направлений оценки персонала**

Прежде чем описать перспективы развития направлений оценки персонала, необходимо подвести основные итоги.

Проведя анализ существующих подходов к оценке персонала организации, мы пришли к следующим заключениям:

**1.** Оценка персонала организации является системообразующей деятельностью для всей организации в целом, и само понятие оценки на сегодняшний день переросло границы изучения отдельной личности.

**2.** Развитие представлений о методах определения и способах использования потенциала сотрудников организации, месте, роли и критериях оценки исторически прошло несколько этапов. На современном этапе развития производственных отношений оценка персонала выступает в качестве «сквозного» вида кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках и кадровом потенциале организации при разработке кадровых программ.

**3.** Наиболее результативным является не противопоставление личностного и ситуативного, количественного и качественного подходов к оценке персонала, а сочетание этих подходов при проведении оценки. Ограничения, присущие деловой оценке персонала и оценке с помощью методов психодиагностики преодолеваются в рамках комплексной технологии оценки.

**4.** Подавляющее большинство оценочных технологий включает в себя как необходимый элемент экспертную оценку. Если использование традиционных методов оценки (деловой оценки и оценки с помощью методов психодиагностики) базируется на отработанных и проверенных многолетней практикой технологиях, то по поводу экспертной оценки у большинства исследователей нет единства мнений относительно:

- содержания процедур экспертной оценки;
- модели формирования критериев экспертной оценки;
- состава экспертов;
- необходимости подготовки и глубины подготовки экспертов.

Все вышесказанное определяет наименее разработанную область в технологии оценки персонала организации – экспертную оценку.

На сегодняшний день, несмотря на большое количество разнообразнейших инструментов оценки, специалисты ощущают нехватку методов и средств, необходимых для реализации так называемого личностного принципа, напрямую связанного с индивидуальным субъективным подходом диагноста к исследуемой личности [17, 40, 64]. Если на теоретическом уровне разрабатываются принципы и методы целостного многостороннего анализа, то практическая диагностика, отставая от теоретических моделей, пока лучше приспособлена к работе с выделенными функциями, выборками, нормами и т.д., а не с человеком как целостной и уникальной личностью. К сожалению, в большинстве подходов научный анализ включает общее и типичное для людей, и мало уделяется единичному и уникальному в личности человека. Далеко не решена проблема изучения того, как конкретный человек «...познает и воспринимает сложный мир социальных отношений, других людей и самого себя, как формируется целостная система представлений и отношений конкретного человека» [48, с.93].

Однако дело не в том, что принимать во внимание, только общее или только единичное, и чем руководствоваться при анализе исследуемого объекта. Здесь мы встречаемся со своеобразной шкалой психодиагностических задач. Мюррей и Клакхорн предложили хороший образ для иллюстрации этого положения: «человек в чем-то похож на всех людей, в чем-то на некоторых людей, а в чем-то ни на кого другого» [148, с. 12]. Поэтому, целостная диагностика должна описывать и общее, и особенное, и уникальное в личности человека.

Ю.М. Забродин и В.И. Похилько, анализируя методы диагностики стабильных и общих, с одной стороны, и уникальных и изменчивых свойств личности, с другой, предложили классификатор диагностических методик [65]. На оси абсцисс они расположили два полюса способностей диагностики описывать и общее и уникальное в личности. Стабильные же и, соответственно, изменчивые свойства личности располагаются на оси ординат. Если теперь рассмотреть обе шкалы вместе, то выделяются четыре класса диагностических задач. Не все эти классы задач равным образом обеспечены диагностическими методиками. Так, первый класс – диагностика стабильных и общих черт личности – область, наиболее разработанная на сегодняшний день и обеспеченная в основном количественными методами измерения. Второй и четвертый классы в некоторой степени обеспечены методами, сочетающими в себе как количественный, так и качественный подходы. В то же время третий класс – диагностика уникальных и изменчивых свойств – наименее разработанная область, связанная с распознаванием индивидуальных особенностей и специфики поведения отдельной личности, требующая реализации идеографического подхода как совокупности методов качественного анализа. Речь в том числе идет о разработке и применении методов экспертной оценки, в изучении особенностей и совершенствовании процедур которой и заключается возможность достижения более высокой степени точности и надежности результатов оценки персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Надежность и достоверность результатов комплексной оценки персонала организации в полной мере зависит от адекватности используемых инструментов, среди которых одно из центральных мест принадлежит экспертной оценке персонала. Сложность и многоплановость процессов экспертной оценки, а также ее ведущая роль в технологии комплексной оценки определяют необходимость тщательной подготовки к ее проведению.

Предпринятое исследование позволило вскрыть некоторые закономерности процесса экспертной оценки как социально-психологического явления и выявить причины возможных ошибок наблюдателей в ходе отработки оценочных процедур, а также изучить содержание представлений неподготовленных наблюдателей относительно причин успешности оцениваемых в деятельности. Основным же итогом исследования стало выявление основных причин искажения диагностической информации в ходе экспертной оценки

На теоретическом уровне обнаруженные закономерности позволяют сделать новый шаг в понимании общих принципов организации процедуры экспертной оценки и раскрыть механизм влияния особенностей процесса восприятия на результаты оценки.

Практическое значение полученных результатов сводится к следующему. Понимание причин искажения получаемой информации, а также изучение содержания представлений наблюдателей относительно причин успешности оцениваемых в деятельности, позволяют предпринять меры для уменьшения вероятности возникновения ошибок в процессе оценивания. Предложенная в работе программа подготовки наблюдателей может использоваться для обучения представителей организации последовательности действий в процессе оценки и выработать у них необходимый навык в получении достоверной информации об оцениваемых.

За рамками анализа осталось, однако, большое число содержательных и функциональных особенностей такого сложного и многогранного явления, как экспертная оценка персонала организации. Поставлен и нуждается в собственном исследовании вопрос об обоснованном количестве наблюдателей, проводящих оценку. Требуется своего решения вопрос о составе группы наблюдателей с точки зрения их принадлежности к организации, в которой осуществляется оценка персонала. Необходимо рассмотреть в рамках одной комплексной оценочной технологии оптимальную модель сведения результатов экспертной оценки и результатов оценки с помощью других методов в комплексное итоговое заключение как об отдельном работнике, так и о кадровом потенциале организации в целом.

Реализация обозначенных перспектив позволит углубить понимание основных закономерностей комплексной оценки персонала организации. экспертной оценки в частности и увеличит возможность достижения необходимой степени надежности и достоверности результатов оценки.