

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»

На правах рукописи

ШЕВЧЕНКО НАДЕЖДА ВАЛЕРЬЕВНА

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

Диссертация  
на соискание ученой степени кандидата  
психологических наук

Научный руководитель:  
кандидат психологических наук,  
профессор  
Гнездилов Геннадий Валентинович

Москва – 2024

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.....	17
1.1. История изучения оценки персонала в психологии.....	17
1.2. Методологические основы изучения оценки персонала в психологии.....	27
1.3. Основные теоретические подходы и практические аспекты внедрения и эффективности систем оценки персонала.....	37
1.4. Оценка персонала как деятельность руководителя.....	54
Выводы по первой главе.....	63
Глава 2. Эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.....	66
2.1. План эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.....	66
2.2. Результаты эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.....	80
Выводы по второй главе.....	102
Глава 3. Оптимизация психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.....	105
3.1. Структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала.....	105
3.2. Программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала.....	116
Выводы по третьей главе.....	137
Заключение.....	141
Список использованной литературы.....	146
Приложение А. Анкета для определения мотивации к оценке.....	177
Приложение Б. Авторская анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий.....	179
Приложение В. Результаты экспертного опроса.....	182

Приложение Г. Регистрационный бланк МПДО .....	185
Приложение Д. Карточка наблюдения за проведением оценки сотрудников .....	189
Приложение Е. Банк ситуаций оценивания (отрывок).....	192
Приложение Ж. Анкета по результатам оценки .....	193
Приложение И. Программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала.....	195
Приложение К. Расчет U-критерия Манна Уитни (до проведения обучения) ....	225
Приложение Л. Расчет U-критерия Манна Уитни (после проведения обучения)	227

## Введение

Человеческие ресурсы являются важнейшим фактором развития организации. Значение человеческих ресурсов неуклонно возрастает, особенно в условиях различного рода ограничений и изменений, которые могут влиять на рынок труда: карантинные меры, экономический спад, изменения в социально-экономической политике государства, внедрение цифровых технологий во все отрасли труда и многое другое.

В последнее время наблюдается интенсивное развитие таких отраслей научного знания, как психология менеджмента, психология труда и управление персоналом. Повышается теоретическая и практическая значимость исследований в этих областях психологического знания. На протяжении XX века неуклонно росла потребность предприятий в отборе персонала, что обусловило развитие соответствующих научных отраслей. Начиная с 70-80-х гг., за рубежом, а потом и в России получает развитие такая практика, как аттестация работников. Логическим следствием этого стала потребность в организации мероприятий по развитию персонала на предприятиях.

В среде управленческих кадров растет понимание, что психологическая работа с персоналом в организации является их сферой ответственности, резервом повышения производительности труда и конкурентоспособности. И одним из действенных путей повышения конкурентоспособности предприятия является психологическая работа с сотрудниками, которая должна быть выстроена в единую систему, исходя из стратегических целей организации, ее ценностей и особенностей сферы деятельности. Наличие подобного практического запроса обуславливает необходимость теоретико-методологической базы для осуществления научно обоснованной оценки персонала.

Оценка эффективности работы сотрудников является информационной базой для принятия управленческих решений, в частности по развитию персонала. Информацию об эффективности работы сотрудников необходимо учитывать при выработке стратегии развития организации. Человеческий ресурс должен

использоваться максимально эффективно, а для этого необходимо знать его качественные и количественные параметры. Оценка персонала позволяет контролировать и регулировать экономические, психологические, социальные процессы, протекающие в организации.

Оценка персонала является одним из важнейших направлений работы с кадрами в организации и пронизывает всю систему управления персоналом. Она должна быть включена в такие направления работы с персоналом, как подбор и отбор кадров, развитие персонала и стимулирование труда, а также в систему адаптации персонала. Каждое из перечисленных направлений в той или иной мере использует результаты оценки персонала. Также результаты оценки сотрудника необходимо учитывать при принятии решения о его увольнении.

В данном исследовании мы рассматриваем проблему повышения эффективности деятельности руководителей по оценке персонала.

**Актуальность выбора темы исследования** обусловлена недостаточной теоретической разработанностью проблемы психологического обеспечения эффективности оценки персонала руководителями различных звеньев организаций и важностью овладения навыками этой деятельности современными практическими психологами. По результатам проведенного нами опроса [208], большинство руководителей неэффективно используют возможности оценки персонала. В исследуемых компаниях более трети руководителей (31,4%) и почти половина специалистов (54,9%) утверждают, что непосредственные руководители не устанавливают ясных критериев для оценки их работы. Большинство участников опроса (55%) не считают используемую в компании систему оценки эффективной.

В рамках Национального проекта «Производительность труда» [149] решается задача стимулирования внедрения передовых управленческих технологий. Повышение эффективности деятельности специалистов в области управления, в частности в оценке персонала, полностью соответствует задачам национального проекта. Руководитель является ответственным за выполнение всех управленческих функций. Оценка персонала традиционно рассматривается

как одна из функций профессиональной деятельности руководителя, наряду с административно-организационной функцией (в частности при оценивании выполнения сотрудниками своих обязанностей), функцией планирования (в части планирования, постановки и выполнения целей), коммуникативной функцией (своевременное информирование сотрудников для подготовки к процедуре оценки, предоставление обратной связи сотруднику о выполнении им своих обязанностей), воспитательной функцией (формирование ценностных установок у сотрудников в отношении к трудовой деятельности, поощрение и порицание сотрудников).

Анализ деятельности различных отечественных компаний позволяет сделать вывод, что руководители принимают минимальное участие в реализации процедуры оценки персонала. При этом, проводя оценку по результатам выполнения задач за каждый рабочий день, неделю, месяц или год, руководители зачастую игнорируют имеющиеся наработки в области психологии труда, в том числе в области оценки персонала, и проводят ее неэффективно.

Изучение психологических условий деятельности руководителя по оценке персонала организации необходимо для обеспечения точности и адекватности результатов оценки работы сотрудников, качественного формирования кадрового резерва, повышения мотивации профессиональной деятельности работников, определения перспектив дальнейшего развития и обучения персонала и, в конечном счете, повышения эффективности деятельности компании.

Таким образом, актуальность работы обусловлена следующими противоречиями:

- между степенью теоретической разработанности проблемы и востребованностью научно обоснованных прикладных технологий оценки;
- между реализацией деятельности по оценке персонала руководителями и наличием целостных представлений о психологических условиях эффективности осуществления оценки.

**Степень разработанности проблемы.** Значительный вклад в разработку проблемы оценки персонала в сфере междисциплинарных исследований внесли: С.Н. Апенько, О.А. Ахалая, Т.Ю. Базаров, Н.А. Волгин, А.П. Егоршин, Н.А. Ерохина, П.В. Журавлев, Л.М. Идигова, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, М.И. Магура, Е.В. Маслов, В.И. Матирко, Ю.Г. Одегов, Т.В. Платонова, Г.Г. Руденко, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и др.

В области психологии труда, социальной психологии проблемами оценки персонала занимались: Е.А. Азанова, А.Я. Анцупов, Е.В. Бабанова, В.А. Дятлов, Р.Р. Енакаева, С.С. Катахова, Е.Е. Комиссаров, Е.П. Кондратьева, К.Е. Мякушкин, И.Н. Носс, В.И. Реутова, В.Н. Самусевич, А.П. Сошников и др.

За рубежом проблемами оценки персонала в управленческой деятельности занимались такие исследователи, как М. Андерсон, М. Армстронг, М. Беккер, Р. Боуз, П. Друкер, Дж. Карлсон, Г. Кунц, П. Скотт, Л. Страдвик, Б. Уотлинг, Р. Монди Уэйн, Дж. Хантер, А. Марк Хьюзлид и др.

Данные исследователи в своих работах раскрывают проблему развития оценки персонала как направления деятельности руководителя, обобщают подходы к определению оценки персонала и другим связанным с ней терминам, анализируют проблему использования, а также эффективного развития человеческого капитала; раскрывают концептуальные вопросы оценки персонала и пр.

Значительная часть психологических исследований в области оценки персонала имели своей целью определение личностных качеств претендентов на должность, которые учитываются при отборе и подборе (Б.Г. Ананьев, В.М. Бехтерев, А.А. Вырубов, В. Вундт, Д.И. Журавский, Д. Кеттел, Э. Крепелин, О. Липман, Ф. Парсонс, А.В. Петровский, К. Пиорковский, К.К. Платонов, С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов, В. Штерн и др.). Немаловажный интерес вызывают вопросы оценки трудовой мотивации персонала, исследования удовлетворенности трудом и отношения к труду сотрудников. Затрагиваются вопросы аттестации персонала, групповые показатели совместной трудовой деятельности, а также личность и характеристики руководителей и т.д.

(О.А. Авдони́на, А.В. Бахтаи́ров, А.В. Вязи́гин, А.Ф. Дени́сов, А.Л. Журавле́в, С.В. Кури́хин, Е.С. Мази́на, С.А. Мухамеди́ева, Д.Е. Мяку́шкин, И.В. Осли́акова, В.И. Реу́това, М.Н. Рутке́вич, А.В. Сели́версто́ва, С.А. Сми́рнов, Ж.Т. Тоще́нко, Ж.С. Хусаи́нова и др.).

Большинство работ, в которых объектом исследования становятся проблемы повышения эффективности процесса оценки персонала, направлены на изучение личности специалиста, который в компании проводит оценку, но в них в недостаточной степени рассматривается проблема продуктивности и оптимизации деятельности руководителя по оценке персонала организации.

Совокупность имеющихся теоретико-методологических и эмпирических данных, актуальные запросы практики, а также выявленные противоречия обусловили цели, задачи, объект и предмет исследования.

**Цель исследования** – выявление объективных и субъективных психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие **задачи**:

1. Определить теоретико-методологические основания для проведения исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

2. Провести теоретическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала с целью уточнения сущности и содержания понятия «оценка персонала».

3. Провести эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

4. Разработать структурно-функциональную модель деятельности руководителя по оценке персонала.

5. Разработать программу обучения руководителей деятельности по оценке персонала.



6. Провести сравнительное исследование, определить возможности повышения эффективности деятельности руководителя по оценке персонала в ходе программы обучения персонала.

**Объект исследования** – деятельность руководителя по оценке персонала.

**Предмет исследования** – объективные и субъективные психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

**Гипотеза исследования:**

Эффективность деятельности руководителя по оценке персонала зависит от объективных и субъективных психологических условий.

Выдвинутая основная гипотеза конкретизирована в ряде эмпирических гипотез:

1. Неопределенность, новизна, внезапность, как объективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

2. Высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, эмоциональное состояние оцениваемых сотрудников, неблагоприятный психологический климат в организации, низкий уровень реализации решений, принятых по результатам оценки персонала, как субъективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

3. Развитие коммуникативных навыков, навыков целеполагания, управления конфликтами, знаний руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления, как субъективных психологических условий в обучающей программе, повышает эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

**Методологическая основа исследования.**

В качестве методологических оснований исследования выступили:

- системно-ситуативный подход и принцип системности (Б.Г. Ананьев, В.А. Барабанщиков, А.В. Карпов, Б.Ф. Ломов, И.Н. Носс, Б.Я. Шведин и др.);
- деятельностный подход (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.);
- функционально-динамический подход (Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков);
- ситуативный подход (Дж. Лорш, П. Лоуренц и др.);

А также общепсихологические научные принципы:

– принцип субъектности (К.А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, А.В. Брушлинский, А.Л. Журавлев, В.В. Знаков, А.К. Осницкий, В.А. Петровский, С.Л. Рубинштейн, Е.А. Сергиенко, В.И. Слободчиков, Г.И. Челпанов и др.);

– принцип развития (Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, Л.Ф. Обухова, Д.Б. Эльконин и др.);

– принцип детерминизма (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.);

– принцип единства личности, сознания и деятельности (А.Н. Леонтьев).

#### **Теоретические основы исследования:**

– общепсихологические концепции: личностного развития и межличностных взаимодействий (Б.Г. Ананьев, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов); моделирования в психологии (В.Н. Дружинин, И.Н. Носс);

– концепции психологии труда: профессиональной деятельности (А.В. Карпов, Е.А. Климов, Н.С. Пряжников, В.Д. Шадриков); профессионального развития (А.Н. Глушко, Е.П. Ильин, Е.А. Климов, Л.М. Королев, П.А. Корчемный, С.Л. Леньков, Ю.П. Поваренков, Т.В. Разина, Л.Е. Солянкина); профессиографии (Е.М. Иванова, И.Н. Носс, Е.С. Романова); системно-ситуативного анализа деятельности (А.Я. Анцупов, С.Л. Кандыбович, И.Н. Носс, Б.Я. Шведин).

**Методы исследования.** Для проверки выдвинутых гипотез и решения исследовательских задач был использован комплекс научных методов: теоретико-методологический анализ научной литературы по проблеме исследования, статистический анализ данных, констатирующее исследование, сравнительное исследование.

Для получения эмпирических данных применялись включенное наблюдение, письменный опрос, экспертная оценка, психологическое тестирование, анкетирование, анализ документов, системно-ситуативный анализ деятельности.

Использованы психодиагностические методики: тест «САН» (самочувствие, активность, настроение, авторы В.А. Доскин, Н.А. Лаврентьев, В.Б. Шарай, М.П. Мирошников), тест «СПК» («Социально-психологический климат», разработчики О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто), МПДО (метод последовательной

динамической оценки деятельности), тест «Интегративная удовлетворенность персонала» Н.П. Фетискина, В.В. Мануйлова, Г.М. Козлова.

Обработка результатов исследования проводилась методами математической статистики (для решения различных задач были использованы U-критерий Манна-Уитни, t-критерий Стьюдента, G-критерий знаков) с использованием статистического пакета SPSS Statistics 22.0.

**База исследования:** 28 компаний, которые входят в состав 2 холдингов («КорпусГрупп» и «РОДЭКС Груп») и занимают лидирующие позиции в своих сегментах рынка (сфера услуг и малоэтажное строительство). Выборочную совокупность исследования составили руководители и сотрудники крупных компаний Москвы. Всего в исследовании приняли участие 591 испытуемый: 496 сотрудников и 95 руководителей всех уровней управления.

#### **Этапы исследования.**

На первом этапе (2014–2016 гг.) был проведен теоретико-методологический анализ научной литературы по теме исследования. Изучены подходы к сущности, содержанию и структуре деятельности руководителя по оценке персонала, осуществлен анализ деятельности различных компаний и проводимой в них оценки сотрудников. Сформулирована научная задача исследования, определены объект и предмет исследования, конкретизированы цели и задачи исследования, выдвинуты гипотезы. Разработан и обоснован методический инструментарий исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

На втором этапе (2017–2020 гг.) определены замысел и методики эмпирического исследования, проведены исследования констатирующего характера, проанализированы полученные данные и установлены условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

На третьем этапе исследования (2021–2023 гг.) была разработана структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала. На основе модели разработана, апробирована и внедрена программа

обучения руководителей деятельности по оценке персонала, обобщены и проанализированы результаты.

**Достоверность полученных выводов** обеспечивалась опорой на известные методологические подходы и теоретические положения, всесторонним анализом проблемы в процессе исследования, соответствием применяемых исследовательских процедур и психодиагностических методик целям и задачам работы, репрезентативностью выборки, использованием методов математической статистики, адекватных гипотезам исследования при анализе полученных данных.

### **Научная новизна исследования.**

Обоснована возможность и необходимость рассмотрения деятельности по оценке персонала не только как управленческой функции, но и как самостоятельного вида деятельности руководителя. В соответствии со структурно-морфологическим подходом выделены структурные компоненты деятельности по оценке персонала, этапы деятельности по оценке, соотнесенные с основными функциями, выполняемыми на каждом из этапов.

Выявлена совокупность объективных и субъективных психологических условий, влияющих на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала. К объективным условиям были отнесены дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность. К субъективным условиям были отнесены высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала, коммуникативные навыки руководителя, их навыки целеполагания, управления конфликтами, а также информированность руководителей и сотрудников о системе оценки. Среди перечисленных условий ранее в психологических исследованиях не выделялись неопределенность, влияние эмоций сотрудников, уровень реализации принятых решений, навыки целеполагания и управления конфликтами.

Разработана структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала, включающая концептуально-теоретический, предметно-содержательный, инструментально-методический этапы моделирования.

Разработана и апробирована программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, способствующая повышению эффективности выполнения руководителем данного вида управленческой деятельности.

#### **Теоретическая значимость исследования:**

На основании теоретико-методологического анализа имеющихся научных подходов к изучению деятельности руководителя по оценке персонала раскрыты сущность, содержание и особенности данной деятельности, дано теоретико-методологическое обоснование возможности рассмотрения оценки персонала руководителем как отдельного, самостоятельного вида деятельности. Раскрыто содержание деятельности по оценке персонала как одного из видов управленческой деятельности, что вносит вклад в развитие психологии труда.

Конкретизирован и расширен содержательный состав деятельности руководителя по оценке персонала за счет включения четырех блоков, отражающих основные сферы психики (мотивационная сфера, интеллектуальная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера).

Ряд понятий психологии труда (оценка персонала, деятельность по оценке персонала) уточнен и адаптирован к специфике деятельности руководителя по оценке персонала.

Разработана структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала на концептуально-теоретическом, предметно-содержательном и инструментально-методическом уровнях моделирования как один из начальных этапов разработки концепции оценки персонала.

#### **Практическая значимость исследования.**

Выявлены психологические условия, влияющие на эффективность деятельности по оценке персонала, разработаны рекомендации, направленные на совершенствование деятельности по оценке персонала в организации, подобран и апробирован комплекс методик, позволяющих в совокупности

надежно диагностировать объективные и субъективные психологические условия деятельности по оценке персонала.

Разработана программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, которая показала свою эффективность в отношении повышения качества деятельности руководителя по оценке персонала и может быть использована в практике повышения квалификации руководителей в части оценки работы сотрудников.

Полученные результаты в обобщенном и систематизированном виде включены в учебные курсы подготовки психологов, обучающихся в вузе, по профилю «Психология управления», что может способствовать формированию профессиональных знаний и умений у будущих организационных психологов по проведению оценки персонала, обучению данным технологиям руководителей.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Деятельность по оценке персонала является одним из видов управленческой деятельности, поскольку обладает всеми признаками деятельности в соответствии со структурно-морфологическим подходом А.Н. Леонтьева: имеет специфические мотивы, цели и условия (объективные и субъективные), а также уровни организации (деятельность, действия, операции).

2. Объективными психологическими условиями, в наибольшей степени влияющими на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала, являются дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность. Субъективными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя по оценке персонала являются высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала.

3. Структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала включает ориентировочный (подготовительный), исполнительский (выставление оценок) и рефлексивный (оценочное собеседование) этапы и соответствующие им функции (планирования, коммуникативная,

стимулирующая, принятия решений, целеполагания, контроля и коррекции, мотивирования), а также включает следующие блоки: мотивационная сфера, интеллектуальная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера и представляет собой первый уровень теоретико-методологического обобщения проблемы.

4. Субъективные условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, такие как коммуникативные навыки руководителя, их навыки целеполагания, управления конфликтами, а также улучшение информированности руководителей и сотрудников о системе оценки и ее месте в управлении персоналом, могут быть оптимизированы в ходе применения программы обучения руководителей, включающей целостный комплекс лекционных занятий и тренинговых технологий.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Основные результаты исследования докладывались на научно-практических конференциях: XIII Международной научно-практической конференции «Россия и мир: развитие цивилизаций. Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок» (Москва, 2023 г.), XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Организационная психология: люди и риски» (Саратов, 2023 г.), XVIII Международной научно-практической конференции Левитовские чтения «Актуальные проблемы теории и практики психологических, педагогических и лингводидактических исследований» (Москва, 2023г.), III Всероссийской научно-практической конференции «Психология профессиональной деятельности: проблемы, современное состояние и перспективы развития» (Москва, 2021 г.), VI Международной научно-практической конференции «Проблемы цифровой трансформации непрерывного образования и пути их решения» (Москва, 2021 г.), V Международном фестивале науки (Москва, 2020 г.), IX Международной научно-практической конференции «Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999–2019 гг.» (Москва, 2019 г.), IV Международной научно-практической конференции «Проблемы и пути повышения эффективности и качества

современного высшего образования в условиях цифровизации общества» (Москва, 2019 г.), Международной научно-практической конференции «Проблемы и возможности оптимизации персональных, корпоративных и общенациональных трендов цифрового научно-образовательного и социально-экономического развития государства» (Москва, 2019 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Психология и педагогика: актуальные проблемы теории и практики» (к 15-летию факультета психологии МГОУ) (Москва, 2019 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Психология профессиональной деятельности: проблемы, современное состояние и перспективы развития» (Москва, 2019 г.).

Результаты исследования были внедрены в ходе обучения руководителей деятельности по оценке персонала в ООО «Экспресс-сервис-М», АО «ВРП», АО «Автотехсервис». На основе исследования разработаны и проведены лекции для курса «Психология профессионализма и профессионально-личностного развития», «Психология управления персоналом», «Психология профессионального отбора и профессиональной пригодности» в АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского».

Основные результаты и выводы диссертации отражены в 11 научных публикациях общим объемом 7,63 п.л. (личный вклад 6,86 п.л.), в числе которых 6 статей в журналах, рекомендованных ВАК РФ для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание учёной степени кандидата и доктора наук.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (271 источник, из них 45 – на иностранных языках) и 10 приложений. Текст диссертации содержит в себе 18 таблиц и 20 рисунков. Основной текст диссертации изложен на 145 страницах.



# Глава 1. Теоретические основы исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала

## 1.1. История изучения оценки персонала в психологии

Методы оценки эффективности работы сотрудников в практике управления начали использоваться довольно давно. Согласно Г. Кунцу [102], в Китайской империи во времена династии Вэй (221–265 гг.) существовал «императорский оценщик», который должен был оценивать деятельность высших чиновников. В исследовании С.Н. Апенько описывается, как Игнатий Лойола много веков спустя (1491–1556 гг.) реализовал систему формальной оценки членов «Общества Иисуса» (иезуитов) [10, с. 25].

В исследовании С.Н. Апенько выделяется четыре этапа генезиса и развития оценки персонала [9, С. 25] (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы развития теории и практики оценки персонала

На протяжении всей истории работы с персоналом существовала необходимость находить хороших работников, выделять лучших среди имеющихся, дифференцировать персонал по эффективности и результату труда. Выбор подходящей работы для человека стал отдельной областью исследований, известной как профессиональная ориентация.

Одна из первых традиций в оценке персонала противопоставляет количественный и качественный подходы к диагностике сотрудников. Традиции количественных и качественных исследований возникли практически одновременно [107, 186, 190, 197, 201, 246]. Книга французского исследователя Ф. Ле Пле «Европейские рабочие» (1855 г.) считается первой научной работой, в которой рассматривается количественный подход к оценке персонала.

Первые сторонники использования психологических методик при отборе видели их ценность в повышении эффективности производства. Сначала в Германии с Уильямом Стерном (1911 г.), а затем в Соединенных Штатах с Хьюго Мюнстербергом (1913 г.) было показано, что психологические методы контролируемого наблюдения и измерения являются мощными инструментами для повышения эффективности принятия решений о том, кого лучше всего использовать [260]. Это обусловило создание системы оценки персонала в компаниях. У. Стерн первым проявил интерес к профессиональным способностям и изучению роли когнитивных способностей в производительности. Во многих отношениях У. Стерн был пионером в изучении дифференциальной психологии, которая с тех пор стала неотъемлемой частью работы по психологическому отбору. Х. Мюнстерберг, как и У. Стерн, применил измерение индивидуальных различий ко многим областям человеческой деятельности. Его работа по отбору машинистов для бостонской трамвайной службы и отбору операторов для телефонной компании Bell до сих пор считается основополагающей в этой области [259].

В период перед Первой мировой войной в работах Фредерика Тейлора [190] и его последователей была описана первая современная система формального контроля. В американской армии в 1920-х годах была введена оценка офицеров.

Вслед за США практика оценки офицеров появилась и в Великобритании. Вступление Соединенных Штатов в Первую мировую войну придало серьезный импульс для измерения индивидуальных различий, особенно интеллекта, при отборе и классификации. Психологи провели армейские тесты когнитивных способностей для более чем миллиона новобранцев, проложив путь к широкомасштабному применению тестовых методик при отборе в промышленности. Показатели тестов личности и тестов на профессиональные интересы впоследствии были добавлены к показателям интеллекта и широко использовались как в государственном секторе, так и в частном предпринимательстве. Однако с ростом движения за гражданские права в Соединенных Штатах использование психологических методов для отбора стало основным предметом споров. Возможность сохранения неблагоприятного положения путем применения методов, дискриминирующих группы меньшинств, расследовалась в судах и рассматривалась в законодательстве. К обвинению в предвзятости добавились обвинения во вторжении в частную жизнь граждан и ограничении разнообразия в рабочей силе корпоративным стереотипом «правильного» сотрудника. Предвзятость вызывала серьезную озабоченность, подчеркивая, что отбор может быть в такой же степени политическим процессом, как психологическим и техническим.

Столетие назад на передний план выдвигаются принципы бюрократической корпоративной культуры благодаря господствовавшей в то время доктрине научной организации труда. Это означало, что работники должны были действовать строго в рамках технологии и рабочих обязанностей и развивать соответствующие умения. В данном случае оценка персонала представляет собой определение соответствия сотрудника требованиям должности.

Сменяет доктрину научной организации труда доктрина человеческих отношений, которая вписалась в так называемую органическую организационную культуру. С появлением новой доктрины требованиями к персоналу стали включенность в общегрупповые процессы, ценности и нормы, умение подчинять свои личные интересы интересам группы, высокий уровень коммуникативных

навыков, быстрой адаптации и т.п. Оценка персонала переориентировалась на вышеперечисленные навыки.

С развитием технологий появляется так называемая концепция контрактации ответственности, которой соответствует предпринимательская организационная культура. Данный тип культуры требует от работников умения быть конкурентоспособными. Оценка персонала переключается на выявление индивидуальных способностей, а также потенциала сотрудника, его ориентацию на достижение результата, развитие творческих качеств, гибкость мышления, поведения и т.д. [126, с. 44].

Первым из американцев, кто ввел рейтинг способностей работников промышленности еще до Первой мировой войны, стал П. Скотт. Он был сторонником идей Ф. Тейлора, создал шкалу «сравнения человека с человеком». Эта шкала, как и многие последующие «изобретения» в области оценки персонала, представляла собой воплощение идей Ф. Тейлора [167].

В 1920-1930-х годах идеи П. Скотта были первопроходческими. Далее они развивались в «графическую оценочную шкалу», которую на предприятиях использовали для оценки управляющих и отчета о работниках. Шкала оценки включала в себя различные качества менеджера (или супервайзера), которые можно было оценить по предложенным критериям. Например, чтобы оценить такое качество как «доверие и уважение окружающих», предлагалось выбрать из следующих утверждений:

- этот человек вдохновляет;
- этот человек вызывает симпатию;
- этот человек вызывает безразличие;
- этот человек не вызывает симпатии;
- этот человек вызывает отвращение.

Данная шкала должна заставлять начальника, который пишет отчет о своем подчиненном, проанализировать те качества подчиненных, от которых зависел успех их работы. Воспитательное влияние на подчиненных состояло в том, что

они были проинформированы о периодичности оценки, в ходе которой оцениваются основные черты характера, признанные важными и значимыми.

Принцип шкалы и используемые факторы применялись организациями по обе стороны Атлантического океана в качестве средства оценки заслуг. В 1950-х годах принцип шкалы стал использоваться как оценка эффективности работы, и идея развивалась дальше. При этом отсутствовали всяческие исследования или анализ того, до какой степени факторы можно считать релевантными, или даже того, можно ли ставить клеймо на человека – «вызывающий отвращение». Сегодня некоторые организации используют модели компетенций, в которые включены термины, которые были востребованы 70 лет назад.

В 1935 году в научном труде А. Кетле «Опыт социальной физики» [86] положено начало использования эмпирических данных, необходимых для установления закономерностей социальных явлений.

В 1950-1960-х годах в США и Великобритании оценка заслуг достигла своего апогея, причем временами эту процедуру называли «оценкой эффективности работы».

Несмотря на то что оценка заслуг имеет широкое распространение, эту концепцию подверг серьезной критике Д. Макгрегор в своей программной статье «An uneasy look at performance appraisal» [254], опубликованной в журнале *Harvard Business Review*. Он предложил сместить акцент с оценки качеств персонала на анализ, уделяя большее внимание будущему, нежели прошлому, чтобы поставить реалистичные цели и отыскать наиболее эффективные пути их достижения. Таким образом, акцент исследований смещается больше на эффективность работы персонала, нежели на соотношение действия и цели [107, 123, 137].

В сущности, основным фактором управления эффективностью работы должен стать анализ действий сотрудника, необходимых для достижения намеченных результатов, а не оценка его личности. Такой подход отчасти становится управлением по целям. Управление эффективностью включает в себя

планирование и измерение результатов в сравнении с поставленными целями и стандартами, однако поддерживает убеждение, что эффективность работы связана и с действиями, и с результатами (точка зрения, которой пренебрегает концепция управления по целям) [235].

Исследовательский проект, проведенный в Великобритании А. Роу (Rowe, 1964), в целом дал практически те же выводы, которые сделал Д. Макгрегор: руководителям не нравится «изображать высшую силу», оценивая личность своих подчиненных [259]: «Менеджеры признали, что колеблются (в оценке), поскольку их мнение может быть неправильно интерпретировано, т.к. они могут плохо повлиять на будущую карьеру подчиненного, поэтому они могут писать только то, что могли бы сказать на людях, и так далее».

Определенные нападки на концепцию оценки заслуг или на ранние версии оценки эффективности работы, которые звучали в 1950-х годах, зачастую основывались на том, что обе концепции были в первую очередь ориентированы на оценку личных качеств. Например, в ходе оценки определялось, насколько человек был добросовестен, рассудителен, инициативен, одарен воображением, независим, способен к сотрудничеству или способен оригинально мыслить. Однако нельзя сказать, что характерное поведение не зависит от ситуации и от людей, с которыми взаимодействует конкретный человек. С помощью измерения личностных качеств невозможно предсказать реакцию человека на конкретную ситуацию [235, с. 513–547]. Кроме того, существует еще одна проблема: нельзя быть уверенным, что тот или иной человек обладает теми или иными качествами, ведь эти суждения могут быть субъективны.

В 1960–1970-х годах появляется управление по целям. Эта методика оценки стремительно распространяется, начинается внедрение методов критических инцидентов и рейтинговой оценки поведения. Сторонники управления по целям утверждают, что данный подход позволяет преодолеть проблемы оценки личных качеств.

Термин придуман Питером Друкером (Drucker, 1955), писавшим: «Бизнесу нужен принцип управления, который позволит дать простор сильным сторонам

и ответственности каждого отдельного человека и в то же время придаст общее направление стремлениям и усилиям, организует работу в группе и позволит примирить личные цели с общим благом. Единственный принцип, который способен все это совершить, это управление по целям и самоконтроль». П. Друкер подчеркивает, что «эффективное управление должно направлять стремления и усилия всех менеджеров на достижение общей цели» [60, с. 18].

Однако в 1970-х годах управление по целям было подвергнуто жесточайшей критике [12, с. 78]. Тогда возникла и поныне существует обновленная форма управления эффективностью работы, ориентированная на результат. Термин «управление эффективностью работы» впервые появился в 1970-х годах, но, как явление, управление эффективностью работы было выделено в отдельный процесс только в конце 1980-х [12, с. 38].

В 70-е годы XX века начинает формироваться целостная теория оценки персонала. Она включается в общую систему знаний по проблемам психологической работы с кадрами. В этот период создаются модели оценки как системного образования. Начинается интенсивное развитие концептуальной системы знаний по оценке персонала [9].

Многие исследователи отмечают существенный прогресс в представлениях работодателей о кадровом потенциале и его использовании на протяжении последних десятилетий [13, 21, 26, 27, 31, 46, 47, 54, 66, 72, 97, 99, 110, 114, 122, 159, 168, 177, 227]. Смена доктрин научного управления порождала изменение требований к процессу отбора, подбора, расстановки и оценки персонала.

Проанализируем, как проблема оценки персонала рассматривалась в отечественной психологии.

В работе В.В. Лысикова [113, с. 101] описывается исторический опыт развития оценки персонала в России. Необходимо сразу отметить, что вопросы оценки персонала в СССР и в России гораздо менее изучены и разработаны, чем в зарубежной психологии. Это связано, в первую очередь, с общим идеологическим посылом на равенство возможностей людей в труде,

в общественной жизни и т.д., а соответственно, задача оценки, сравнения не стояла столь остро.

Первые работы, в которых описывались исследования по оценке персонала, появляются в 20-е годы XX века, когда в СССР была широко популярна и востребована психотехника. В числе первых написана работа М.А. Юровской, где представлена методика «Психологической характеристики администратора» [224, с. 141]. Стоит упомянуть монографию В.В. Добрыниной, в которой предложена «Сводка требований к идеальному руководителю» [58]. В данной сводке описываются требования для отбора руководителей и способы классификации качеств работников предприятия. Впоследствии, в связи с запретом на проведение психотехнических исследований в СССР [146], проблемы оценки персонала долгое время не поднимались.

Ближе к 1970-м годам начинают появляться публикации по социально-экономическим проблемам оценки управленческого персонала. Можно отметить работы Ф.Ф. Аунапу, В.В. Вендрова, П.С. Емшина, А.И. Панова и др. С учетом анализа различных отечественных и зарубежных исследований по проблеме оценки персонала, коллективом авторов была издана монография «Оценка работников управления» [135]. Тем не менее данные работы имеют весьма ограниченную актуальность в связи с особыми формами организации труда в СССР, государственным статусом всех предприятий, плановой экономикой в то время и т.д., что накладывает определенную специфику на деятельность руководителя. Соответственно, результаты данных исследований весьма ограничено применимы сегодня.

Современные авторы посвятили свои труды разработке и внедрению методик оценки персонала. В исследовании И.С. Магутова и Л.И. Уманского разработана и применена на практике модель ролевой теории личности. Интересны исследования А.И. Панова и Ф.Е. Удалова, которые разработали метод профессионального наблюдения в ходе исследования трудового поведения начальников цехов в условиях естественного эксперимента. Н.А. Викторов, И.С. Кузьмин и Э.С. Чугунова провели ряд исследований, чтобы разработать



стандарты и нормативы для инженеров различных уровней, различного гендера и возраста [12, с. 10]. И.В. Бизюкова [25] проводила исследования, в рамках которых была разработана схема комплексного подхода к оценке управленческого персонала различного уровня. В книге В.С. Манькова [118] описывается и обобщается опыт работы «Оценочных центров» в США.

В.К. Тарасов [176] изучает способы составления делового портрета руководителей различных звеньев управления с помощью компьютерной программы. Результатом его исследований стала система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). В основе данной технологии лежит библиотека с перечнем характеристик руководителя. Экспертам предлагается выбрать из списка характеристики, которые, по их мнению, наиболее точно описывают психологический портрет оцениваемого руководителя. Затем программа на основе оценок экспертов выбирает наиболее часто встречаемые характеристики и составляет деловой портрет руководителя. Трудность в составлении такого портрета состоит в жесткой фиксации технологии. Любое отклонение приводит к тому, что компьютер не выдает портрета. Этим данная технология отличается от традиционной.

В работе О.А. Ахалая [12] описано исследование, целью которого было выяснение понимания и отношения руководителей к оценке персонала. Автором разработана анкета для руководителей разных уровней управления. По мнению опрошенных руководителей, оценка персонала способствует повышению эффективности работы организации. Большинство из них отметили, что в оценке персонала должен применяться творческий подход, а не только формализованные процедуры. Процедура оценки персонала влияет на кадровые мероприятия компании и повышение эффективности работы сотрудника. При этом почти все руководители отметили субъективизм как основной негативный фактор, влияющий на эффективность оценки. Исходя из полученных данных, автор рекомендует проводить обучение для руководителей с целью более эффективной оценки подчиненных.

Эффективность руководителя также рассматривается с позиции акмеологического подхода. Психолого-акмеологические исследования, посвященные оценке персонала, убедительно доказывают, что экспертная деятельность, в том числе в рамках процедуры оценки персонала, входит в структуру профессиональной деятельности руководителей различного уровня управления [64, 92]. Кроме того, были проведены исследования, направленные на выявление условий и факторов, влияющих на характер искажений в экспертной оценке, обусловленных индивидуально-психологическими особенностями руководителя, выступающего в качестве эксперта (Р.Р. Енакаева и др.).

В работе Р.Р. Енакаевой [64] описаны результаты исследования взаимосвязи психологических характеристик личности и ее деятельности как эксперта. Автором обнаружено, что эксперты в зависимости от своих личностных особенностей проявляют в деятельности противоположные стили: первый стиль предполагает ориентацию на мнение окружающих, второй – ориентацию на соответствие оцениваемого объекта или явления выдвинутым критериям. В ходе исследования Р.Р. Енакаева с помощью тестовых методик изучала черты личности экспертов. Было обнаружено влияние личностных черт на характер деятельности эксперта и его оценки, а также отображено, что оценочная ситуация оказывает сильное влияние на оценки экспертов, личность которых по типу близка к эмоциональному, художественному типу личности, то есть эмоционализованных экспертов. У данного типа экспертов оценка в большей степени зависит от ситуации оценивания, ее контекста, более подвижна, изменчива. Было выявлено, что на эмоционализованных экспертов оказывает существенное влияние окружение, руководители, настроение коллектива, социально-психологическая атмосфера при проведении экспертизы.

В исследовании И.В. Осляковой [134], посвященном уверенности руководителей, утверждается, что оценка персонала является приоритетным видом деятельности руководителя. Автор утверждает, что проблема повышения эффективности управленческой деятельности имеет особую актуальность

и значимость в связи с задачами дальнейшего социально-экономического развития страны.

Однако работ, посвященных рассмотрению руководителей как субъектов оценки, не так много, несмотря на то что сама по себе оценка персонала с привлечением к ней руководителей используется в организациях повсеместно.

Более подробно работы отечественных авторов в области оценки персонала будут рассмотрены далее.

Таким образом, проблема оценки персонала имеет давнюю традицию изучения. При этом новые социально-экономические условия кардинально изменяют способы и формы организации труда, а соответственно, и руководства коллективом, оценки персонала. Это определяет необходимость проведения соответствующих эмпирических исследований, а также разработки теоретико-методологической, научной основы осуществления оценки персонала.

## **1.2. Методологические основы изучения оценки персонала в психологии**

Для того чтобы проводить оценку персонала эффективно, необходимо изучить содержание и сущность деятельности руководителя по оценке персонала, а также определить психологические условия эффективности этой деятельности.

Для изучения управленческой деятельности нужно интегрировать знания многих наук (в большей степени экономики), чтобы изучить ее структуру, сущность, механизмы и факторы. Большинство работ, посвященных управленческой деятельности, не имеют психологической составляющей, что доказывает актуальность выбранной темы для психологии труда.

Психологический анализ деятельности изучается в рамках основных подходов психологии труда.

Согласно деятельностному подходу, единицей анализа выступает конкретное действие. Данный подход базируется на теории деятельности А.Н. Леонтьева [109]. Согласно А.Н. Леонтьеву, деятельность имеет структурно-

уровневый принцип. Уровни организации деятельности иерархически подчинены друг другу, качественно различаются и образуют целостную систему. Деятельность имеет три основных уровня организации: уровень операций, уровень действий и уровень деятельности.

Деятельностный подход позволяет раскрыть существующие закономерности. Вся деятельность разбивается на «единицы» для анализа. Чем крупнее «единицы», тем больше в них выражается специфика деятельности, но это не позволит рассмотреть более детально механизмы и закономерности этой деятельности. Если же «единицы» дробные, то можно углубиться в изучение строения деятельности, однако при этом будет теряться ее специфика.

Таким образом, «единицы» для анализа должны соответствовать требованиям деятельности, чтобы при возможности изучить механизмы и закономерности не терялась ее специфичность. «Единицы» для анализа должны сохранять все характеристики деятельности как целостности. А также они должны быть мельчайшими возможными «единицами», которые сохраняют в себе специфику деятельности. Стоит только уменьшить «единицу», как специфика будет утрачена.

Наименьшей «единицей» для анализа становится действие. Действие характеризуется определенными свойствами: целенаправленность, активность, осознаваемость. Дальнейший анализ действия позволяет перейти к неосознаваемым операциям, в которых уже невозможно найти отражение специфики самой деятельности.

Операции в большей степени соотносятся с условиями их достижения. Условия могут быть внешними и внутренними. К внешним условиям относятся параметры среды, в которой реализуется операция. К внутренним условиям относятся знания, умения, навыки субъекта и т.п. Если внешние и внутренние условия достаточны для реализации действия, то оно может автоматизироваться, и, следовательно, перейти на неосознаваемый уровень регуляции. Это и будет уровень операций. Если же условия усложняются, то уже автоматизированная операция снова переводится на осознаваемый уровень.

Высший уровень структуры деятельности – собственно, деятельность – соотносится уже не с условиями достижения цели, а с мотивами личности, ее основными потребностями.

Схожие представления о деятельности развивал С.Л. Рубинштейн Согласно теории С.Л. Рубинштейна, в действии проявляются все аспекты психики человека [160]. В действии выражаются не только психологические характеристики деятельности, но и самой личности в целом.

В свою очередь, Л.С. Выготский [41] рассматривал следующие способы анализа деятельности: элементный и компонентный. В качестве компонента деятельности он представлял наименьшую часть целого, в которой должны все еще отражаться свойства самого целого. В качестве элемента деятельности Л.С. Выготский предлагал рассматривать части, из которых состоит сам компонент. Следовательно, целое состоит из элементов, но при этом в элементах отсутствуют свойства целого. В связи с этим Л.С. Выготский предлагал проводить психологический анализ деятельности через компоненты, а не элементы, что позволит рассмотреть деятельность достаточно детально, содержательно и проследить все имеющиеся свойства анализируемого целого.

Таким образом, деятельностный подход к анализу управленческой деятельности предполагает изучение деятельности прежде всего на уровне действий и их организации. Данный подход позволяет эффективно анализировать более простые виды деятельности «субъект–объектного» типа. Однако в отношении более сложных «субъект–субъектных» видов деятельности данный подход менее эффективен. Поэтому деятельностный подход при анализе управленческой деятельности целесообразно использовать в сочетании с другими способами анализа, т.к. управленческая деятельность предельно сложна и находится в основном в рамках «субъект–субъектных» отношений [7, с. 64–67].

В рамках деятельностного подхода могут быть использованы научные принципы: субъектности, развития, детерминизма, единства личности, сознания и деятельности.

В работе анализируются объективные и субъективные психологические условия деятельности руководителя по оценке персонала, что соотносится с основными положениями деятельностного подхода. В качестве объективных условий рассматриваются параметры среды (в частности, социально-психологический климат в коллективе). К субъективным условиям относятся знания, умения, навыки руководителя по оценке, мотивацию и т.п.

Однако деятельностный подход не исчерпывает сложную тематику деятельности по оценке и требует дополнительных способов и методов исследования.

Второй подход получил название функционально-динамического (Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков). В рамках данного подхода деятельность рассматривается не с точки зрения операций, а как целостная многоуровневая система [202]. Согласно этому подходу, деятельность в силу своей сложности не может базироваться на изучении только одного компонента (действия). Психологическую структуру деятельности образует устойчивый набор основных компонентов, необходимый для реализации деятельности. Эта структура динамична и должна изучаться целостно в процессе своего функционирования. Основными компонентами деятельности, в соответствии с функционально-динамическим подходом, являются мотивация, целеполагание, прогнозирование результатов деятельности, информационная основа деятельности, программирование деятельности, контроль ее реализации, коррекция, а также образ объекта деятельности, индивидуальные качества субъекта и совокупность действий. Все эти компоненты являются «кирпичиками» любой деятельности. Их необходимо рассматривать в динамике для понимания регулятивной стороны деятельности.

В исследовании проанализированы такие компоненты деятельности, как функции руководителя, которые он выполняет на каждом этапе деятельности по оценке персонала, информационная основа деятельности, совокупность действий субъекта оценки, его мотивация и целеполагание.

Помимо определения методологических оснований для анализа деятельности руководителя, необходимо определиться с методологией анализа оценки персонала с учетом сложности, многоаспектности и многоуровневости данного явления.

В работе И.В. Бизюковой [25] описаны частный, ситуационный и содержательный подходы к оценке персонала.

В рамках частного подхода утверждается, что необходимо выделить конкретную проблему, на решение которой будет нацелена система оценки персонала. Главным преимуществом данного подхода можно назвать разработку системы показателей, учитывающих управленческую задачу. Однако очевидным недостатком данного подхода является то, что выбранные системы показателей, как правило, оказываются не связанными друг с другом. Помимо всего прочего, в данном подходе не предусмотрена разработка универсальных показателей, которые могли бы использоваться разными отделами компании. Зачастую оценка персонала сводится к разработке системы ключевых показателей эффективности (KPI), в которых не учитываются психологические факторы и невозможно решать психологические задачи.

Применение данного подхода считаем нецелесообразным, поскольку в диссертационном исследовании рассматривается деятельность руководителей всех уровней управления и разных направлений бизнеса, разработка частных систем показателей в данном случае невозможна.

Для охвата всех должностей в ходе оценки персонала можно использовать положения универсального подхода. В рамках этого подхода разрабатываются показатели, которые учитывают все уровни управления и специфику различных должностей, а значит, могут применяться для решения любой управленческой задачи. Но опыт проведения оценки различными компаниями показывает, что единая система показателей непонятна для оценивающих, громоздка, а также предполагает много уровней согласования и заполнения документов. Для данного подхода возможно разработать несколько вариантов системы оценки персонала с учетом специфики компании: либо для отдельной категории сотрудников, либо

общую для всех. На практике эти варианты часто сочетаются: в общей системе оценки персонала выделяются показатели для конкретной категории сотрудников. Как правило, это оценка по компетенциям. Однако разработка моделей компетенций – очень кропотливая работа, к которой зачастую привлекают только специалистов кадровых служб. Они опираются на должностные обязанности сотрудника. Все, что выходит за рамки должностных обязанностей, не подвергается оценке. Никак не учитывается психологическая составляющая труда, например, мотивация сотрудника.

В рамках ситуационного подхода утверждается, что разработка набора показателей для оценки персонала условна, так как ее использование возможно только в конкретной ситуации и при конкретных обстоятельствах. Недостатком данного подхода можно считать то, что в результате формирования оценки на основе неповторимости ситуации отвергаются частная и общая теории оценки, несмотря на то что необходимость в теориях оценки очевидна. Специалист по оценке персонала сам решает, какие методы и методики использовать. Данный подход может быть использован психологами для проведения оценки персонала. Руководители не имеют возможности самостоятельно подобрать оценочные методы и методики, поскольку не обладают достаточными знаниями и навыками в этой области.

Дальнейший анализ публикаций по проблеме оценки персонала позволяет обнаружить еще одну классификацию подходов к оценке, в которой описываются две традиции в осмыслении и формулировании подходов к оценке [55, с. 110]. В основе обнаруженной разницы между указанными традициями лежит различное понимание самого объекта оценки.

Согласно первой традиции, описываются «ситуативный» и «личностный» подходы к оценке.

«Личностный» подход предполагает оценку личностных и деловых качеств сотрудника. Сторонники данного подхода считают, что для эффективного исполнения трудовых обязанностей работнику достаточно обладать комплексом профессионально важных качеств [3, 118, 214]. Знания, умения и навыки,



необходимые для выполнения работы, существенно увеличивают успешность сотрудника. Подход опирается на теоретическую базу и использует психологические методы и методики. Для того чтобы повысить эффективность подбора и оценки сотрудников в рамках «личностного» подхода, проводится изучение качеств наиболее успешных сотрудников, специалисты по оценке персонала используют и разрабатывают диагностические тесты. На основе результатов психодиагностики и экспертных оценок составляется психологический портрет сотрудника. Специалисты, предпочитающие «личностный» подход, считают, что невозможно судить о личности сотрудника, его способностях и возможностях по результатам его труда. Не всякий труд возможно нормировать и измерять [126, с. 34].

Напротив, «ситуативный» подход предполагает изучение экономических составляющих труда: результат, сложность, затраты. Сторонники данного подхода считают, что совершать однотипные действия и принимать похожие решения могут люди с разными личностными характеристиками. Демонстрировать похожий стиль поведения могут сотрудники с различными особенностями и способностями. А люди, схожие по характеристикам, личностным особенностям и способностям могут вести себя различно в одинаковых ситуациях и руководствоваться различными принципами при принятии решений [126, с. 96]. Акцент на экономических составляющих труда делается, исходя из убежденности, что работник получает зарплату за труд, а не за наличие некоторых личностных качеств, которые руководство считает важными для компании и для данной должности. Результаты труда можно объективно изучить и перевести в экономический результат, то есть непосредственно оценить вклад сотрудника в пользу компании. Тогда как качества личности являются субъективным показателем, а значит, не дают полноценной информации о рабочем поведении сотрудника. Для проведения оценки персонала используется моделирование производственных ситуаций. Эксперты оценивают, насколько успешно сотрудник справился с предлагаемыми ситуациями, и принимают решение о пригодности. Изучаются результаты

деятельности сотрудника и компании в целом (прибыль, выполнение плана, число продаж и т.п.), а также социально-экономические условия труда в компании: уровень зарплаты по сравнению с рыночной, уровень конфликтности, мотивация к труду и т.п. Качество труда оценивается в зависимости от объема, своевременности выполнения должностных обязанностей.

В контексте обоих описанных подходов разрабатываются и внедряются методы оценки.

На наш взгляд, наиболее эффективен подход, когда изучаются профессиональные навыки сотрудника с помощью моделирования ситуации или в реальной ситуации. Оценка личностных качеств сотрудников уже давно отошла на второй план.

В ключе комплексного подхода при объединении элементов в систему возникают новые свойства, которые не сводятся к сумме свойств элементов системы. Эти новые свойства должны быть учтены при оценке. Необходимо учитывать все факторы и условия, оказывающие влияние на систему. Данный подход представляется довольно сложным для внедрения в компанию без соответствующей теоретической и практической подготовки.

Системный подход является развитием комплексного подхода. Он изучает внутренние связи и отношения компонентов системы. Основное внимание уделяется изучению закономерностей функционирования системы. На этой основе строится наиболее полная теория исследуемого объекта оценки [126].

Системный подход предполагает рассмотрение всех элементов, связей между ними, функций и проблем как единого целого [36, с. 47]. Главной отличительной особенностью данного подхода является описание оцениваемого объекта как подсистемы более крупной системы. Имеет значение «место» объекта в системе, объект объединяется со средой. Данный подход возможно использовать специалистам по оценке, которые имеют возможность проводить разного рода исследования во всех подразделениях компании, но руководителям будет сложно оценить связи и влияние сотрудника в коллективе/проекте/компании.

Системно-ситуативный подход активно развивается в психологии труда. Представители данного подхода (А.Я. Анцупов, П.С. Гайдамашко, Д.В. Гандер, Г.В. Гнездилов, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович, А.Г. Караяни, Л.М. Королев, П.А. Корчемный, Л. Н. Кузнецов, Н.Д. Лысаков, И.Н. Носс, Б.Я. Шведин) внесли большой вклад в изучение ситуаций деятельности [8, 46, 50, 61, 80, 95, 130, 203]. Впервые этот подход в рамках военной психологии применил Б.Я. Шведин [204]. Он рассматривал ситуацию как неделимую и наименьшую часть деятельности, которая включает обязательные элементы: субъект деятельности, задачу деятельности и условия выполнения, которые рассматриваются как объективные по своему характеру, т.к. не зависят от субъекта. Условия выполнения задачи деятельности являются внешней средой. В качестве субъекта деятельности может выступать как отдельно взятый человек, так и группа людей или организация в целом. Ситуация меняется, когда внешним или внутренним образом поставлена новая задача. Как только изменились объективные условия, изменяется и вся ситуация. В результате анализ деятельности сводится к анализу последовательности ситуаций.

Таким образом, Б.Я. Шведин предложил рассматривать ситуации деятельности с помощью системно-ситуативного анализа деятельности (ССАД). Данный метод позволяет определить набор психологических качеств, которые необходимы для успешного выполнения конкретного вида деятельности. Для этих целей создается база данных по разным ситуациям. Полученные с помощью ССАД данные можно использовать при прогнозировании эффективности выполнения деятельности конкретным работником, также они могут быть использованы в профотборе и обучении персонала.

В рамках системно-ситуативного анализа деятельности активно используется методика последовательной динамической оценки деятельности (МПДО), которая позволяет выявить влияние различных факторов и условий на ситуацию деятельности. Соответственно, данная методика используется в исследовании как один из основных методов получения эмпирических данных.

Если руководитель выступает в качестве эксперта в процедуре оценки, то ему нужна соответствующая подготовка, чтобы избежать наиболее распространенных ошибок при проведении оценки персонала.

Существует несколько направлений исследования деятельности руководителя как субъекта оценки.

Первое направление связано с развитием технологической стороны деятельности руководителя по оценке персонала. Это направление интенсивно развивается как отечественными, так и зарубежными исследователями. В рамках данного направления основной акцент делается на структурных характеристиках деятельности руководителя. В основном исследуются управленческие функции, через которые анализируется деятельность руководителя и ее природа.

Отметим, что данный подход, по сути, не является психологическим, поскольку деятельность руководителя можно исследовать методами разных областей научного знания (например, экономическими). Психологический анализ управленческой деятельности в рамках функционального подхода предполагает раскрытие психологических особенностей реализации конкретной управленческой функции.

В качестве изучаемого вида деятельности руководителя в диссертационном исследовании выступает оценка персонала. Анализ управленческой деятельности позволяет описать психологическую сущность и содержание исследуемого направления: процессы, методы, цели, задачи и т.п. Все это позволяет структурировать деятельность, рассмотреть отдельные ее элементы и определить способы повышения эффективности управленческой деятельности. Функциональный подход видится перспективным для изучения такой деятельности руководителя, как оценка персонала.

Исследователи, работающие в рамках второго направления, отводят значительную роль в обеспечении эффективности деятельности руководителя по оценке персонала личностным особенностям руководителя, его стилю деятельности, особенностям временной организации деятельности и множеству других факторов. Данное направление относится к так называемому ситуативному подходу в управленческой деятельности, который раскрыт в

работах П. Лоуренса и Дж. Лорша – авторов теории «организационных ситуаций» [254]. В рамках данного подхода происходит отрицание универсальных правил и признается, что модель управленческой деятельности для каждой организации уникальна. Управленческая деятельность сводится к знаниям, умениям и навыкам руководителя, его личности.

Таким образом, активное развитие оценки персонала как вида деятельности началось в индустриальную эпоху в связи с необходимостью повышения эффективности работы персонала, его подбора и стимулирования.

Основными методологическими подходами в диссертационном исследовании выступают деятельностный, функционально-динамический системно-ситуативный и основные положения ситуативного подхода (при использовании методики МПДО и проведении оценочного собеседования), а также используются принципы системности, субъектности, развития, детерминизма, единства личности, сознания и деятельности.

### **1.3. Основные теоретические подходы и практические аспекты внедрения и эффективности систем оценки персонала**

Многие современные предприятия в России испытывают затруднения с внедрением комплексной системы оценки персонала. Во-первых, накопленный эмпирический опыт в области оценки персонала, а также теоретические знания имеют междисциплинарный характер. В основном исследования в области оценки персонала проводятся в рамках экономических наук. Психологические дисциплины в этой области представлены гораздо меньше. Во-вторых, необходима адаптация зарубежного опыта и методик к российским условиям. Зачастую на предприятиях перенимают зарубежный опыт без учета корпоративной культуры, норм и ценностей коллектива. Работники не понимают ценности комплексной системы оценки и стараются не участвовать в оценке, либо выказывают недовольство. Роль оценки в управлении

организацией возрастает и требует изменения принципов управления персоналом и механизмов взаимодействия [73, с. 48].

Одна из компаний, занимающихся оценкой персонала [255], провела исследование среди сотрудников и их клиентов, которое демонстрировало, есть ли в этих компаниях система оценки персонала и когда она проводилась (Рисунок 2).

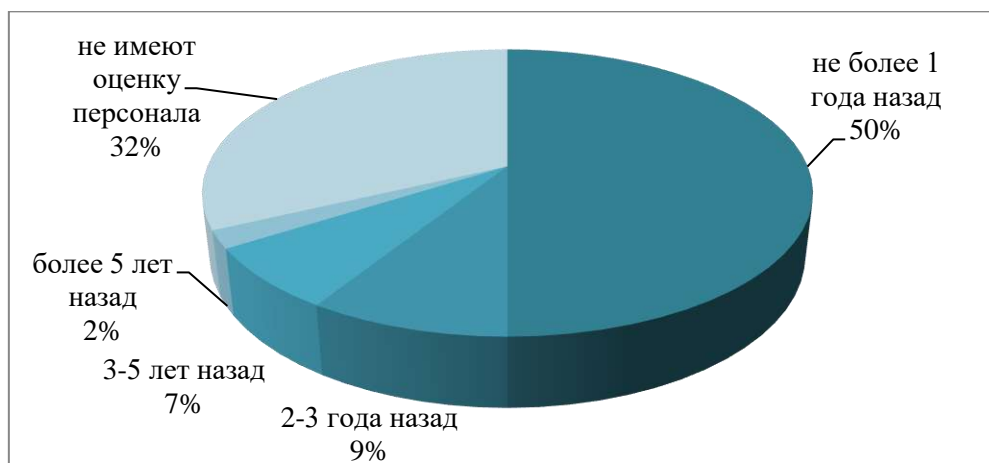


Рисунок 2 – Результаты опроса по наличию и срокам внедрения системы оценки персонала

Респондентам были заданы следующие вопросы:

- имеется ли в их компании система оценка персонала;
- считают ли респонденты эффективной используемую систему оценки персонала;
- имеется ли возможность изменить систему оценки компании.

Выяснено, что оценка персонала не проводится в 30% компаний. В 55% – проводится, но не приносит ожидаемых результатов. И только 15% опрошенных заявили, что оценка персонала – постоянно используемый и эффективный инструмент управления.

Характерные высказывания респондентов: «У нас в компании сотрудников оценивали один раз, 3 года назад, когда пришёл новый директор. Что из этого получилось, мы не знаем. Оценку проводила какая-то фирма, о результатах нам не сообщили, но никого не уволили»; «В нашей организации раз в три года аттестуются все сотрудники. Обычно все получают оценку «соответствует занимаемой должности», поэтому мы уже привыкли и относимся к аттестации как

к рутине. А решения по повышениям зарплаты, перемещениям, увольнениям руководство принимает по мере надобности, независимо от оценки».

Большинство руководителей уже много лет не получали объективной оценки своей работы. Лишь 16% опрошенных респондентов ответили, что в их компании проводится оценка с целью выявления талантливых сотрудников.

Таким образом, компания не может удерживать и продвигать по службе самых талантливых сотрудников без систематической оценки их деятельности и не может оказывать своевременную помощь «слабым» сотрудникам или при возникновении у сотрудников различных проблем.

В результате выявлено, что внедрение целостной системы оценки персонала – явление достаточно новое для московских компаний, сопряженное с большим количеством трудностей. На наш взгляд, это связано с тем, что нет единого понимания процесса оценки, подходов и методов оценки.

Чтобы подтвердить это положение, была проанализирована теоретическая разработанность проблемы оценки персонала и наработки в этой области.

Анализ публикационной активности доказывает, что проблема оценки персонала рассматривается в основном в рамках экономических дисциплин. Это подтверждается статистикой научных публикаций, собранной на сайте Российской государственной библиотеки по ключевой фразе «оценка персонала» с 2000 по 2023 годы (по состоянию на декабрь 2023 года) по разделам:

- экономика – 76978;
- психология – 5547.

Такое соотношение научных работ в пользу экономических дисциплин говорит о том, что оценка персонала как объект исследования не привлекает исследователей-психологов. Оценка персонала зачастую предполагает связь исключительно с экономическими показателями эффективности сотрудника. Потенциал оценочных процедур, с точки зрения психологии, пока не оценен в полном объеме руководителями организаций.

В зависимости от целей и задач оценки персонала могут использоваться различные методы и процедуры ее проведения.

По субъектам оценки методы оценки сотрудников можно разделить на индивидуальные, групповые, экспертные. В группу индивидуальных методов оценки можно отнести и самооценку.

Критерии оценивания можно классифицировать по предмету и объекту оценки: оценка выполненных задач, личностные характеристики сотрудника, эффективность процесса труда и т.п. [183, с. 87].

К числу основных показателей оценки относят следующие [42, 65, 89]:

- степень вовлеченности в процесс оценки оцениваемого сотрудника и его непосредственного руководителя;
- временные и экономические затраты на процедуру оценки;
- точность самой оценки.

Для того чтобы обеспечить высокую степень вовлеченности сотрудников в процесс оценки и мотивации к оценке, можно проводить различные групповые дискуссии с обсуждением критериев оценивания, взаимосвязи оценки с другими элементами кадровой работы [140, 155]; конкурсы профессионального мастерства для тех специальностей, где это уместно, а также различные испытания в ассесмент-центрах (центрах оценки). Но при этом зачастую может не учитываться или полностью игнорироваться мнение непосредственного руководителя, которое немаловажно, поскольку руководитель лучше всех знает рабочую ситуацию и своих подчиненных. Если же опираться только на мнение руководителя, без применения других методов, то временные и денежные затраты снижаются, но и точность оценки будет довольно низкая [134].

Осуществление постоянного, не включённого наблюдения за деятельностью сотрудников для оценки их деловых качеств является достаточно эффективным методом, но требует больших затрат времени от наблюдателей. Поэтому на практике чаще всего применяются комбинированные методы. В качестве примера в таблице 1, разработанной французской фирмой «Аэроспасьяль», показана зависимость затрат от некоторых методов оценки, определяемая по трехбалльной шкале (высший балл – 3, низший – 1) [21].



Таблица 1 – Зависимость затрат от метода оценки и степени достоверности результатов

Методы оценки персонала	Критерии выбора метода оценки (балл)			
	Степень вовлечения в процесс оценки		Затраты времени и денежных средств	Степень достоверности полученных данных
	работника	непосредственного руководства		
Использование экспертов	1	2	2	1
Ассесмент-центр	3	1	3	3
Групповые дискуссии	3	1	2	2
Собеседование со специалистом по оценке персонала	3	1	3	2
Оценка руководителем	1	3	1	1
Наблюдение в процессе работы	2	1	3	2
Анкетирование	3	2	2	3
Тесты профессионального мастерства	3	1	3	3

Согласно данным таблицы 1, руководители редко вовлечены в процесс оценки, хотя их участие не повышает степень затрат. Но очевидно, что достоверность полученных данных снижается за счет субъективизма руководителя. Личное отношение можно рассматривать как одно из субъективных психологических условий, оказывающих влияние на деятельность по оценке персонала.

Также методы оценки можно оценить по валидности (Таблица 2).

Таблица 2 – Валидность методов оценки персонала

Метаанализ	Коэффициент валидности
Ассесмент-центры	0,65
Моделирование рабочей ситуации	0,54
Тесты способностей	0,53
Личностные опросники	0,39
Изучение биографии	0,38
Рекомендации	0,23
Структурированное интервью	0,19

Приведенный выше метаанализ осуществлен Майком Смитом из UMIST. Он основан на результатах, полученных в ходе исследований J.E. Hunter и R. Hunter (1984) и описанных в работе «Validity and Utility of Alternate Predictors of Job Performance» («Валидность и экономическая оправданность различных методов прогнозирования качества выполнения работы») [250, с. 80].

Согласно данным таблицы, интервью и опросники имеют низкий коэффициент валидности, хотя применяются довольно часто. Интервью может использоваться отдельно или в сочетании с другими методами, широко востребовано специалистами, занимающимися отбором кандидатов. Однако на протяжении большей части XX века психологи, проводившие отбор, не придавали большого значения интервью, поскольку его прогностическая достоверность казалась низкой.

В. Вайснер и С. Кроншоу обратили внимание на степень структурированности интервью [269]. Структурированные интервью, как отмечают Ф. Шмидт и Дж. Хантер (1998 г.), по достоверности приближаются к лучшим психометрическим инструментам, в то время как неструктурированные интервью дают плохие результаты. Индивидуальные интервью, даже если они структурированы, не так надежны, как групповые интервью, в которых участвуют несколько интервьюеров.

При всем многообразии оценочного инструментария существуют существенные недостатки, которые необходимо учитывать при выборе метода оценки.

Во-первых, это трудоемкость самой процедуры оценки. Для того чтобы провести оценку персонала качественно и результативно, необходимо постоянно систематизировать и фиксировать сведения о сотруднике, результатах его труда [51]. Необходимо постоянно обновлять информацию, анализировать и т.д. Ряд методов оценки требуют использования статистической обработки. Очевидно, в этом случае оценка занимает много времени и вынуждает руководителя совмещать ее с выполнением других видов управленческой деятельности, что можно рассматривать как условие, оказывающее влияние на эффективность деятельности по оценке персонала.

Во-вторых, если в организации планируется внедрение постоянной системы оценки персонала, то необходимо вводить новую должность – психолога, специалиста по оценке персонала, либо выделять уже имеющихся специалистов для этой работы [67]. Например, чтобы провести специализированное

тестирование сотрудника при приеме на работу или выдвижении на вышестоящую должность, обработать результаты и дать им интерпретацию, требуется специальная психологическая подготовка, а также значительное количество времени. Руководители не могут выполнять данный объем работы. Подобную работу могут проводить только квалифицированные специалисты психологических служб.

В-третьих, введение системы оценки требует наличия надежного инструментария оценки, подобранного с учетом целей оценки, а также вложений финансовых ресурсов [90].

В-четвертых, не всегда удается избежать формального отношения непосредственных руководителей к процедуре оценки персонала из-за ее сложности, неопределенности предмета оценки, непонятности критериев оценивания [136]. Все это необходимо учитывать при разработке и использовании системы оценки персонала. Формализм руководителей создает благоприятную почву для зарождения недовольства среди персонала, поскольку сотрудники зачастую считают выставленные оценки необъективными, не понимают, по каким критериям их оценивают, а значит, не могут повлиять на оценку. В результате формируются следующие психологические условия, оказывающие влияние на деятельность руководителя: неблагоприятный психологический климат в коллективе в период проведения оценки и конфликтные ситуации с персоналом.

Внедрение системы оценки персонала – дорогостоящее удовольствие для организации. Поэтому зачастую, исходя из всех возможных психологических особенностей личности сотрудника и из потребностей организации, в качестве предмета оценки выступает лишь определенный набор элементов. Такими элементами в основном становятся результат труда сотрудника, процесс труда, выполнение конкретных видов работ, уровень развития общих и профессиональных знаний, умений и навыков и др. [183, с. 49].

Эффективнее всего использование и комбинирование результатов различных методик: интервью, тестирования, а также упражнений, моделирующих рабочие ситуации. Используя метаанализ, Ф. Шмидт

и Дж. Хантер обобщили результаты многолетних исследований практической ценности наиболее широко используемых методов отбора [250, с. 80]. В первую очередь ими были выделены различные методы оценки, которые обеспечивают наилучший прогноз производительности, включая структурированные интервью, стандартизированные тесты общих когнитивных способностей и тесты на профессиональные функции, направленные на имитацию задач или рабочей среды. Затем Ф. Шмидт и Дж. Хантер исследовали возможность объединения этих методов и обосновали, что совместное использование структурированного интервью, личностных тестов и тестов на профессиональные функции дает возможность наиболее точного прогнозирования эффективности сотрудника.

Такой подход положен в основу деятельности «центров оценки». Данный метод оценки персонала признается многими исследователями как наиболее объективный и перспективный [11, 15, 16, 29, 30, 34, 40, 44, 52, 59, 71, 121, 129]. За небольшими группами претендентов наблюдают в течение длительного периода выполнения задач, с которыми они могут столкнуться на работе и которые требуют от участников работы в группе, демонстрации навыков межличностного общения, лидерства и других важных качеств. История этого метода берет начало от отбора офицеров в немецкой армии во время Первой мировой войны и с тех пор широко используется как в военных, так и в коммерческих структурах.

Кроме всего прочего, в центрах оценки каждый кандидат оценивается несколькими наблюдателями. Это существенное обстоятельство, так как участие нескольких наблюдателей повышает объективность процесса оценки. Еще одна особенность работы центров оценки заключается в том, что одновременная оценка нескольких участников позволяет наблюдать поведение кандидатов в более естественных условиях и предлагать решение профессиональных задач в команде. Центры оценки – трудоемкая и дорогая процедура, хотя исследования показывают, что это наиболее валидный метод оценки сотрудников [135, с. 60].

Свою классификацию методов оценки персонала приводит Г. Десслер [55, с. 332].

*Способ принудительного распределения.* Исходя из исполнения работником своих обязанностей, он помещается на определенной точке кривой.

*Метод критического инцидента.* Используются примеры позитивного и негативного поведения работников при решении трудовых задач. Руководитель анализирует поведение сотрудника и выявляет негативные и позитивные примеры. Раз в полгода руководитель встречается с подчиненным для обсуждения его трудового поведения.

Преимуществом данного метода является возможность определить норму и сравнивать с ней примеры поведения сотрудника. Руководитель проводит наблюдение в течение года, что благоприятно сказывается на мотивации сотрудника. В случае выявления недостатков поведения сотрудника, возможно определить их причины. Однако для реализации данного метода необходимо подкрепление цифровыми данными.

*Шкалы оценок, установленные поведением.* Данный метод объединяет преимущества предыдущих. Для количественных рейтингов подбираются примеры позитивного и негативного поведения сотрудников. Таким образом, получается комбинация преимуществ методов рейтинга и критических случаев. Сторонники данного метода считают, что эта комбинация обеспечивает более справедливую оценку.

*Управление по целям (MBO).* Этот метод предполагает установление измеримых целей для работника и определение периодичности анализа достигнутых результатов. Руководитель в данном случае выступает в качестве эксперта и непосредственно участвует в оценке персонала.

По своей сути этот метод достаточно прост. В английской терминологии он известен как «Management by Objectives» и является очень востребованным методом в оценке персонала [228, 229, 234, 243, 244, 247]. Каждому работнику в начале оценочного периода ставятся цели, которые должны соответствовать определенным требованиям: быть конкретными, измеряемыми, достижимыми. В конце оценочного периода (обычно раз в год или полгода) обсуждается прогресс в достижении целей. Этот метод предполагает наличие системы оценки

персонала и выполнение следующих этапов:

*1 этап. Установление целей организации.* План каждого сотрудника на ближайший год должен соответствовать целям организации.

*2 этап. Установление целей отдела.* Начальник отдела совместно с подчиненными определяют цели отдела, исходя из целей организации.

*3 этап. Обсуждение целей отделов.* На собрании всего отдела либо индивидуально начальники отделов обсуждают с подчиненными цели отдела. Подчиненным предлагается разработать индивидуальные цели и определить свой вклад в достижение целей отдела.

*4 этап. Формулирование индивидуальных целей на следующий оценочный период.* Устанавливаются краткосрочные и долгосрочные цели для каждого сотрудника на следующий оценочный период.

*5 этап. Проверка выполнения.* Результаты труда сотрудника сравниваются с предполагаемыми.

*6 этап. Обеспечение обратной связи.* Важнейший этап оценки персонала. Начальник лично встречается с подчиненным, чтобы оценить исполнение им трудовых обязанностей, прогресс в достижении целей, проблемы, способы их преодоления, ожидания подчиненного.

Однако в ходе использования метода управления по целям вероятно возникновение определенных проблем.

Самая распространенная проблема – это формулирование неадекватных целей. Зачастую цели, поставленные перед работником, не ясны ему самому, расплывчаты, не измеряемы, либо трудно достижимы. Например, «чаще улыбаться», «меньше опаздывать», «лучше работать». С другой стороны, «снизить количество опозданий до 3 в месяц» – это измеряемая цель; либо «повысить двоих сотрудников до конца года», «отправить на обучение по профилю в течение месяца». Стоит отметить, что целеполагание как навык руководителя, необходимый в деятельности по оценке персонала, не упоминается в литературе. Хотя очевидно, что без навыка целеполагания руководитель не сможет формулировать адекватные цели развития, а значит, одна из основных задач оценки персонала не будет реализована.

Следующая проблема заключается в том, что данный метод отнимает много времени. Руководителю необходимо затратить несколько часов на каждого сотрудника в период проведения оценки, составить с ним цели, обеспечить обратную связь, отследить прогресс в достижении целей. Руководители неохотно тратят на это время, так как выполнение текущих задач в период оценки никто не отменял. Дефицит времени, необходимость совмещать выполнение нескольких задач могут оказывать влияние на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

Еще одна проблема заключается в стремлении руководителя и подчиненного сформулировать цели, исходя из личных интересов. Руководитель хочет получить более высокое выполнение, а подчиненный не желает увеличивать нагрузку. В результате возникает противодействие со стороны сотрудника и давление со стороны руководителя. Для преодоления этого разногласия необходимы развитые коммуникативные навыки и навык управления конфликтом у руководителя, которые не рассматриваются исследователями как необходимые в ходе оценки.

Правильная формулировка целей способствует повышению мотивации сотрудников. Для этого цели должны быть справедливыми и достижимыми [32]. Чтобы нормы, установленные для подчиненных, казались справедливыми и адекватными, руководитель должен хорошо ориентироваться в работе подчиненного, иметь представление о его способностях.

*Деловая оценка.* Данный вид оценки выделяется некоторыми авторами как самостоятельный. Процесс оценки в этом случае будет включать три этапа: уточнение должностных обязанностей, оценка исполнения и подведение итогов (предоставление обратной связи). Уровень исполнения трудовых обязанностей сотрудником сравнивается с принятыми в компании стандартами. Обратная связь, как и в других видах оценки, предполагает обсуждение с работником достигнутых результатов и при необходимости назначение обучения.

Все методы деловой оценки представляют собой статистическую обработку оценок сотрудников. Психологическая составляющая здесь обнаруживается только в процессе предоставления обратной связи.

*Комбинирование методов.* На практике многие исследователи приходят к тому, что необходимо комбинировать несколько методов оценки [79, 111, 143, 163, 164, 172, 175, 179].

Обычно используется метод графической шкалы оценки с добавлением описания к каждой характеристике. Специалист по оценке может добавить какие-то инциденты в ходе оценки, поэтому необходимо оставлять возможность комментирования описания характеристик. В целом балльная оценка понятна и удобна руководителю. Он может легко ориентироваться при принятии решений о повышении по службе, повышении зарплаты, сравнивать работников между собой. Метод критических инцидентов позволяет вести диалог с сотрудником об улучшении его исполнения, либо необходимости обучения [45, с. 27].

Стоит заметить, что предоставление обратной связи сотруднику по результатам оценки является неотъемлемой частью большинства методов оценки персонала.

Помимо перечисленных методов, необходимо планирование работы на следующий день и подведение итогов выполнения плана за каждый день, неделю, месяц. В таком случае сотрудник будет оценен в соответствии с этим планом. Работник может сам оценить свое выполнение, а руководитель имеет возможность отслеживать изменение выполнения.

Но, прежде чем выбирать метод оценки, компании необходимо определиться с процедурой проведения оценки, которая оказывает прямое влияние на стиль и результаты оценки [124]:

– «Американская» процедура предполагает проведение оценки с целью определения соответствия сотрудника своему рабочему месту и установления изменений в его работе, произошедших со времени проведения последней оценки. Результаты оценки влияют на оплату, должность и статус в компании.



– «Европейская» процедура оценки подразумевает получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, обучения. Сама процедура должна быть максимально неформальной, открытой, не приводящей к серьезным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника.

- «Российская» процедура оценки персонала вобрала в себя наработки советского периода. Повсеместно в крупных компаниях проводится аттестация персонала с целью определения соответствия занимаемой должности. Оценочное собеседование с сотрудником и постановка целей развития практически не используются.

Использовать совместно две и более процедур весьма проблематично, поэтому необходимо точно знать, какие цели компания хочет реализовать в оценке [268].

В западной психологии подходы к оценке меняются в соответствии с парадигмой науки. От работника требуется умение работать в команде, поскольку деятельность усложняется и требует совместного решения задач [178, 220]. Все больше акцент смещается на внутреннюю мотивацию сотрудника и раскрытие его потенциала. Мотивация сотрудника может быть скорректирована в ходе проведения оценочных процедур, в частности, в процессе оценочного собеседования, что необходимо учитывать руководителям в своей деятельности.

Существует несколько подходов к выделению критериев эффективности оценки персонала и психологической работы с персоналом в целом.

Один из этих подходов был описан Н. Чижовым [77]. Эффективность психологической работы с персоналом и, в частности, оценки персонала в компании, по его мнению, напрямую зависит от качества работы управления компании на разных уровнях:

- работа с персоналом руководителей низшего звена (линейных) при их главенствующей роли в этом процессе;
- работа психологической службы компании;
- внимание к персоналу руководителей высшего звена управления.

Н. Чижов выделяет несколько основных критериев эффективности оценки персонала применительно к каждому уровню управления.

*1. Высшее звено управления.* Для определения эффективности психологической работы с персоналом со стороны высшего звена управления в качестве показателей (оценочных параметров) рассматривают только те, которые показывают успешное и присущее только для высшего звена управления выполнение задач оценивания персонала.

Насколько высшее звено заинтересовано в развитии человеческих ресурсов, можно определить по количеству вложения ресурсов в работу с людьми: материально-техническое обеспечение, обучение, создание комфортных условий для работы и возможностей для профессионального, материального развития.

Также важным критерием успешной психологической работы с персоналом на высшем уровне является содержание корпоративной политики в области управления персоналом, неукоснительное выполнение поставленных задач и целевое использование ресурсов. Необходим постоянный контроль выполнения задач в области управления персоналом, коррекция в случае отклонения от поставленных задач или нехватки материальных ресурсов для их реализации. Стоит отметить, что оценка персонала также требует материального вложения: по результатам оценки сотруднику может быть рекомендовано обучение. Планы на обучение должны формироваться с учетом решений, принятых на основе оценки персонала, а в конце оценочного периода необходимо проверять выполнение планов. К сожалению, планы обучения зачастую становятся формальными, в них вписывается наиболее доступное обучение, а выполнение планов не всегда контролируется руководством.

Еще одним критерием, показывающим качество психологической работы с персоналом на высшем уровне управления, является внимание к данной проблеме совета директоров, членов правления и т.п. В качестве показателя высокого внимания на этом уровне можно рассматривать количество вопросов в области управления персоналом на заседаниях правления, принятые решения и их исполнение. Показателем высокого внимания к этой теме будет создание

дирекции по персоналу, либо других специализированных отделов или введение в штат психолога или специалиста по оценке персонала.

Следующим показателем уровня эффективности психологической работы по оценке персонала является степень информированности сотрудников о системе оценки, ее целях, задачах и критериях оценивания. В процессе информирования сотрудников важно учитывать следующие составляющие: наличие различных средств информирования, обработка статистической информации по процессу и результату оценки. Информированность сотрудников о системе оценки и критериях оценивания необходимо рассматривать как важное условие, оказывающее влияние на эффективность оценки персонала.

Принятый стиль общения руководства высшего звена с персоналом является следующим показателем для оценки психологической работы. Необходимо проводить регулярные встречи с сотрудниками, принимать к рассмотрению жалобы и претензии, своевременно на них реагировать, уделять внимание личностному потенциалу сотрудников, четко ставить перед ними цели. Эффективное общение руководителя с сотрудниками предполагает развитые коммуникативные навыки.

*2. Профессиональные психологические службы.* Эффективность работы психологической службы зависит от комплекса критериев: количество сотрудников психологической службы, их квалификация, психологические технологии, которыми они пользуются при оценке персонала, актуальность и степень разработанности этих технологий. Обязательства и сроки их исполнения должны быть прописаны в приказе о психологической службе и доступны для ознакомления всем подразделениям компании. В таком приказе необходимо описать применяемые виды оценки персонала, методы и технологии. Традиционно психологическая служба относится к сервисному подразделению, поскольку не приносит прибыль. Поэтому «зарабатывающие» подразделения требовательно относятся к исполнению их заказов со стороны психологической службы. Иногда психологическая служба предлагает услуги для внешнего рынка

и переходит в разряд «зарабатывающего» подразделения, однако, это требует расширения штата сотрудников и повышения их квалификации.

Можно обнаружить типичные ошибки в работе психологической службы, учитывая которые будет легче повысить эффективность ее работы. Самая распространенная ошибка – нежелание сотрудника психологической службы ставить низкие оценки, если они могут повлечь увольнение либо другие наказания. Специалисты по оценке воспринимаются как источник угрозы, так как они могут понизить статус сотрудника или поставить вопрос о его непригодности для данной должности. Поэтому зачастую сотрудники психологической службы завышают оценки, чтобы улучшить отношение к их деятельности. Субъективность, которую психолог привносит в оценку, может иметь разные причины и разные последствия. Высок соблазн чуть-чуть завысить оценку сотруднику, чтобы не показаться бесчувственным или из боязни встретить сопротивление. Однако нужно понимать, что специалист по оценке выступает на стороне работодателя и помогает ему повышать эффективность компании.

*3. Руководители линейных подразделений.* Насколько эффективно руководитель подразделения работает с персоналом, определяется экономическими и производственными показателями и их соотношением с плановыми. Психологическим показателем является удовлетворенность сотрудников трудом и имеющейся системой оценки персонала. Таким образом, главная оценка эффективности психологической работы дается самими сотрудниками. Более высокие уровни управления оценивают свой вклад в психологическую работу с персоналом.

Однако не все рассмотренные критерии эффективности деятельности по оценке персонала могут быть названы психологическими, к тому же они не учитывают всех элементов, которые могут повлиять на эффективность деятельности по оценке персонала.

Исходя из проведенного теоретического исследования, можно обозначить ряд субъективных психологических условий, которые должны учитываться в деятельности руководителя по оценке: навыки оценивания руководителя, его

знания по самой процедуре, возможность мотивации сотрудников, негативные эмоции и конфликтные ситуации в ходе оценочного собеседования, а также психологическая атмосфера в период проведения оценки персонала. На эффективность оценки могут влиять личные отношения с оцениваемым (как позитивные, так и негативные) и стремление руководителя завысить оценку, чтобы не обидеть сотрудника.

Перечисленные условия могут быть дополнены в ходе нашего исследования. В частности, не рассматривается влияние навыков целеполагания руководителя. Не исследуется связь с эмоциями сотрудников при проведении оценочного собеседования с эффективностью деятельности руководителя по оценке персонала; не подчеркивается важность реализации решений, принятых на основе оценки. Исследователи обозначают необходимость постановки целей развития или построения карьерной стратегии для сотрудника, но не исследуют реализацию данных решений как психологическое условие, оказывающее влияние на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

Выделенные субъективные психологические условия распределены по группам в соответствии со сферами психики руководителя, осуществляющего оценку персонала:

1. Мотивационная сфера:

- мотивация руководителя, проводящего оценку подчиненных;
- учет мотивации сотрудника, проходящего оценку.

2. Интеллектуальная сфера:

- знания, умения и навыки руководителя по проведению оценки и критериев оценивания;
- учет информированности сотрудника о системе оценки, критериях оценивания;
- учет мнения сотрудников и руководителей об эффективности системы оценки персонала компании.

3. Эмоциональная сфера:

- уровень психического напряжения руководителя и его подчиненных;

- уровень развития социально-психологического климата коллектива;
- удовлетворенность работой по оценке;
- удовлетворенность персонала результатами оценки.

#### 4. Волевая сфера

- внедрение решений, принятых на основе оценки;
- целеустремленность в достижении поставленных в ходе оценки задач;
- умение управлять конфликтами и совершенствование коммуникативных навыков;
- формирование психологической устойчивости к воздействию психогенных факторов.

Руководители в ходе проведения оценки, как правило, параллельно выполняют другие управленческие функции, что накладывает отпечаток в виде негативного отношения к оценке как к помехе, а также формирует дефицит времени. Сама процедура оценки становится стрессовым фактором как для руководителя, так и для подчиненного. Дефицит времени можно рассматривать как объективное психологическое условие, влияющее на эффективность деятельности руководителя по оценке.

### **1.4. Оценка персонала как деятельность руководителя**

Теоретическая разработка проблемы оценки персонала, помимо определения общих подходов исследования, предполагает также и однозначную формулировку определения исследуемого феномена. Как в отечественных, так и в зарубежных работах наблюдается большое число различных трактовок оценки.

Оценка персонала организации на сегодняшний день является одним из основных элементов работы психологической службы организации, однако не в каждой организации такая структура имеется, и эту деятельность выполняют руководители. Вместе с тем оценка персонала имеет давнюю и прочную

традицию в практике работы с персоналом и продолжает вызывать интерес исследователей.

Снижение текучести кадров и стимулирование деятельности сотрудников напрямую связаны с оценкой эффективности выполнения своих функций персоналом компании. При проведении оценки персонала традиционно проводится проверка результатов деятельности сотрудников (выполнение заданий) и постановка целей развития, определяющих вектор личностного и профессионального развития в будущем. Этот процесс должен быть неразрывно связан с реализацией индивидуальных целей, которые включают рекомендованные программы обучения для сотрудника и карьерное развитие. Все эти составляющие оценки имеют прямое отношение к мотивации и могут как повысить, так и понизить эффективность выполнения сотрудником своих обязанностей. По результатам опроса, неэффективными свои системы оценки считают многие компании. Сотрудники компаний зачастую воспринимают процедуру оценки только как лишнюю возможность их критиковать. С другой стороны, если оценка информативна, то она представляет собой обширную информационную базу как для тех, кто проводит оценку, так и для сотрудников [135, с. 60].

Оценка является важным условием для своевременной коррекции деятельности. Если оценка проводится некорректно, то деятельность становится неуправляемой [8, с. 219].

В основе оценки лежит сравнение с эталоном. Очевидно, что эталон должен быть признан таковым всеми взаимодействующими сторонами, иначе конфликтов не избежать [8, с. 219].

Многие руководители оценивают количество усилий, приложенных сотрудником для достижения цели. Другие определяют исключительно достигнутые результаты: если результат не достигнут в полном объеме, то неважно, сколько усилий было затрачено и каковы промежуточные результаты. Такой подход может показаться несправедливым оцениваемому.

Использование конкретного способа оценки зависит от компетентности руководителя и конкретной оцениваемой должности.

Авторы научных публикаций рассматривают методы оценки персонала, аттестацию кадров, подходы к оценке персонала, ее эффективность, взаимосвязь с мотивацией.

Проанализировав публикации по проблеме оценки персонала последнего десятилетия [4, 5, 9, 12, 16, 21, 25, 29, 40, 43, 59, 62, 71, 73, 84, 99, 111, 114, 132, 156], можно заметить наличие противоречия в представлениях о методах оценки, типе собираемой информации и ее качестве, эффективности оценочных мероприятий и выбранных критериев оценивания, отсутствие адекватных описаний работы психологов по оценке персонала и моделей деятельности экспертов.

Наиболее значимые результаты анализа публикаций, посвященных оценке персонала, следующие:

1. Информация об успешности деятельности оцениваемого работника: большинство исследователей сходятся в том, какими методами необходимо осуществлять оценку персонала.

2. Информация об индивидуально-психологических особенностях сотрудника: часто в ходе оценки используется понятие «потенциал» как перспектива развития качеств сотрудника. Для получения данной информации используются психодиагностические процедуры. В публикациях (как отечественных, так и зарубежных исследователей) методы психодиагностики подробно описаны.

3. Информация о моделях поведения сотрудника и особенностях взаимодействия сотрудников в группе при решении общей задачи: для получения данной информации необходимо привлечение экспертов. Единого мнения в публикациях по поводу работы экспертов и экспертных оценок нет.

4. Информация о кадровом потенциале компании в целом: данная информация в своей основе имеет сопоставление всех типов информации с целями и особенностями организации [126].

Анализ публикаций по проблеме оценки персонала позволил выделить основные задачи оценки персонала [4, 5, 10, 22, 33, 40, 59, 99].

К основным задачам оценки персонала можно отнести [126, с. 48]:

– определение эффективности деятельности сотрудника;



- установление соответствия сотрудника занимаемой должности;
- определение зоны развития сотрудника и подбор обучающих программ;
- формирование команд (управленческих или проектных);
- формирование кадрового резерва.

Отметим, что среди задач нет повышения мотивации сотрудников и их удовлетворенности от работы за счет предоставления обратной связи и оценки заслуг.

Так, С.Н. Апенько, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов рассматривают оценку как процедуру, с помощью которой необходимо выявлять личные качества сотрудника, количественные и качественные результаты его деятельности и их соответствие определенным требованиям [9, 87, 119]. С.Н. Апенько анализирует методологию и классификацию подходов к оценке персонала, разрабатывает терминологию и базовые элементы теории оценки персонала [9].

В.И. Шкатулла трактует оценку труда как одну из важнейших функций руководителя и менеджеров по персоналу [215]. Такой подход распространен среди исследователей: оценка персонала представляется как функция руководителя, связывается с другими функциями и видами управленческой деятельности, но не рассматривается самостоятельно и целостно.

Некоторые исследователи изучают юридические основы оценки персонала, в частности, детально прописывают процедуру аттестации персонала.

В иностранных источниках зачастую оценка персонала рассматривается как процедура для отбора и подбора кандидатов и выстраивания их карьеры. В этом случае справедливо определение: «Оценка – это любой тест или процедура, используемые для измерения выполнения или профессиональной квалификации человека, а также его личных характеристик» [265].

В иностранной практике есть разработанные процедуры оценки, которые расписаны до мелочей и могут использоваться специалистами по оценке. Однако отражена сама процедура, ее этапы и необходимые документы. При этом не рассматривается психологическая сторона вопроса: волнение сотрудников, диалог с ними, способы налаживания контакта руководителя с оцениваемым сотрудником, постановка целей и т.п. «Оценка – это результат соизмерения,

результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона – то есть известного, познанного или представляемого человеком» [185, с. 184].

Трактовки понятия «оценка персонала» различными авторами можно условно разделить на группы [9, с. 15] (Таблица 3).

Таблица 3 – Определения понятия «оценка персонала»

<b>1. Оценка персонала как процесс</b>
«Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места» (Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. )
«Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места» (Кибанов А.Я.)
«Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» (Борисова Е.А.)
«Оценка персонала – это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей» (Ниязмамедов Р.Т., Шекшня С.В.)
«Оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места» (Кабушкин Н.И. )
«Оценивание – это процесс получения оценки, включающий подготовку, выбор предмета и субъекта оценки, способа получения данных и заканчивающийся получением оценки, ее интерпретацией и использованием полученных результатов» (Шкатулла В.И.)
«Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места» (Журавлев П.В.)
<b>2. Оценка персонала как процедура</b>
«Оценка персонала – это процедура сбора и систематизации сведений, характеризующих работников, их деловые и личностные качества, отношение к работе, модели поведения, результативность и потенциал» (Поляков В. А.)
«Оценка персонала – это процедура проверки соответствия профессионально-деловых и личностных качеств человека требованиям к определенной должности» (Полякова Н.З.)
«Оценка работника – это процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям» (Маслов Е.В.)
<b>3. Оценка персонала как результат измерения</b>
«Оценка персонала представляет собой результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого – характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать в качестве эталона, то есть известного, познанного или представляемого человеком» (Турчинов А.И.)

Согласно вышеприведенным определениям, исследователи не склонны рассматривать оценку персонала как одно из направлений деятельности

руководителя, хотя оценка персонала призвана облегчить выполнение многих других функций руководителя, таких как административная (куда входит оценка промежуточных результатов работы персонала), кадровая (руководитель занимается развитием персонала и его карьерным ростом, постановкой целей развития), стимулирующая (позволяет организовать обратную связь с работником о качестве выполнения им своих обязанностей, помогает скорректировать его поведение на рабочем месте и поддержать чувство справедливости). При реализации вышеперечисленных функций руководитель должен опираться на результаты оценки персонала.

В современной практике работы психологических служб всегда учитывается оценка руководителем своих подчиненных, а зачастую руководителя включают в процесс оценивания, так как это способствует повышению эффективности оценки персонала.

Стоит упомянуть исследования И.В. Осляковой [132], в которых изучается уверенность руководителей как субъектов труда и оценка персонала как приоритетный вид деятельности руководителя.

Чтобы оценка персонала была эффективной и адекватной, руководитель должен представлять место и роль оценки в структуре его деятельности.

Основными направлениями деятельности руководителя принято считать планирование, организацию, мотивацию и контроль. Место и роль оценки в управленческой деятельности можно представить в виде схемы (Рисунок 3).

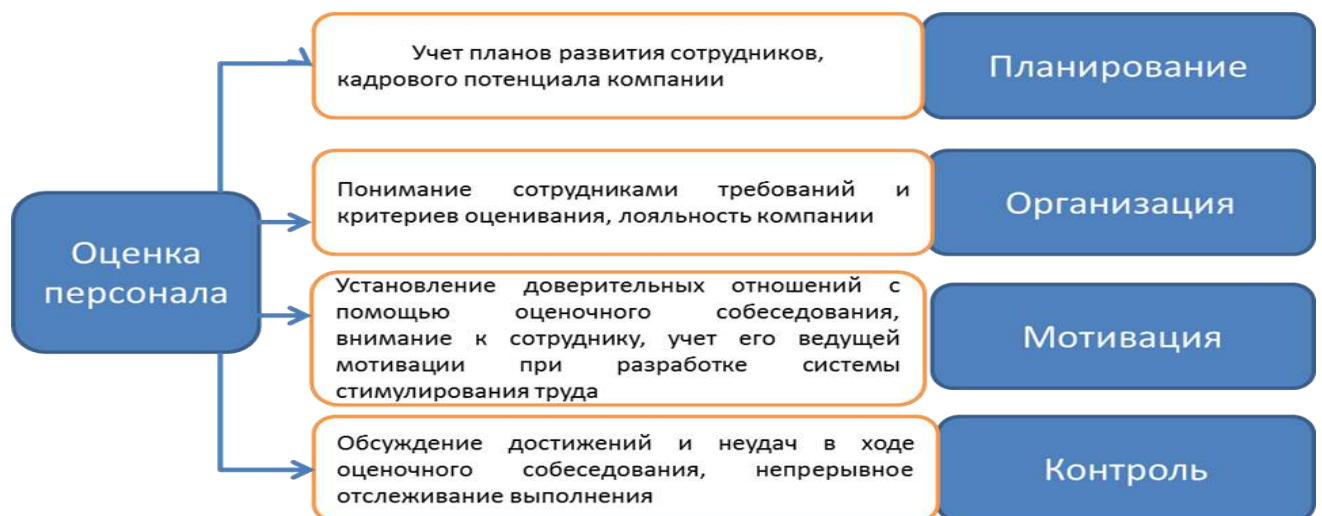


Рисунок 3 – Роль оценки в управленческой деятельности

Основными структурно-морфологическими компонентами деятельности, согласно деятельностному подходу, считаются мотивы, цель, способы, результаты и оценка этих результатов.

Деятельность руководителя по оценке персонала включает все вышеперечисленные психологические компоненты деятельности: мотив, цель, способ, результат, оценку результата. Деятельность по оценке персонала имеет уровневую организацию, а также обладает целостностью.

На основе теоретического анализа и, согласно деятельностному подходу, были выделены структурные элементы деятельности по оценке и их взаимосвязи (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Схема элементов структуры деятельности руководителя по оценке персонала

Мотивация к проведению оценки является залогом ее успеха. Мотивация руководителя заключается в получении объективной и актуальной информации о своих сотрудниках, а также стимулировании их профессионального развития. Мотивация сотрудника в оценке – карьерное продвижение, получение обратной связи от руководителя по своей работе, возможность заявить о своих карьерных ожиданиях, проблемах, предложениях и т.п.

Цель оценки для организации сугубо экономическая – повышение качества персонала и, как следствие, повышение производительности труда персонала. Цель сотрудника – получение объективных оценок по понятным критериям и возможность выстроить карьерную перспективу. Способов оценивания может быть множество в зависимости от принятой в организации системы оценки – от выставления баллов по модели компетенций до проведения ассессмент-центров.

В качестве результатов оценки выступают баллы по критериям оценивания, а также принятые на их основе решения о повышении в должности (редко увольнении или понижении), формирование кадрового резерва и планов обучения. В качестве оценки результатов всех оценочных мероприятий можно рассматривать удовлетворенность участников оценки (руководителя и сотрудников), реализацию принятых решений и экономическую выгоду, о которой можно судить по косвенным показателям, но именно она является основной целью всех оценочных мероприятий.

В ходе исследования определены три основных этапа деятельности руководителя по оценке персонала: подготовительный (разъяснение целей оценки, стимулирование персонала к оценке), исполнительский (выставление оценок подчиненным), рефлексивный (оценочное собеседование с подчиненным). Этапы оценочных мероприятий соотнесены с основными функциями, которые на этих этапах реализует руководитель (Рисунок 5).

<b>Этапы деятельности по оценке</b>	<b>Функции, выполняемые в ходе оценки</b>
Ориентировочный (подготовительный)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Планирования</li> <li>•Коммуникативная</li> </ul>
Исполнительский (выставление оценок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стимулирующая</li> <li>•Принятия решений</li> <li>•Прогнозирования</li> </ul>
Рефлексивный (оценочное собеседование)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Целеполагание</li> <li>•Коммуникативная</li> <li>•Контроль и коррекция</li> <li>•Мотивирования</li> </ul>

Рисунок 5 – Этапы деятельности руководителя по оценке персонала и соответствующие им функции

В ходе подготовительного этапа реализовалась 2 функции: планирования и коммуникативная: запланировать оценочные собеседования с сотрудниками, проинформировать их о целях, задачах, критериях оценки, повысить мотивацию сотрудников к проведению оценки.

На исполнительском этапе руководителем реализовалось 3 функции: стимулирующая (формирование кадрового резерва, направление на обучение и т.п.), принятия решений (о повышении, обучении и т.п.) и прогнозирования (при выставлении оценок по критерию «потенциал», (однако, отметим, что этот критерий был плохо описан в модели компетенций, поэтому вызывал затруднения и непонимание у руководителей).

На рефлексивном этапе реализовалось самое большое количество функций руководителя – четыре: целеполагание (постановка целей развития), коммуникативная (налаживание доверительных отношений с сотрудником), контроля и коррекции (обсуждение проблемных зон и способов их преодоления), мотивирование (поддержание позитивного настроения и высокого выполнения).

Поскольку в диссертационном исследовании в рамках деятельностного подхода на основании проведенного структурно-морфологического анализа

рассматривается процедура оценки как отдельный самостоятельный вид деятельности руководителя, то возникает необходимость дать определение в соответствии позицией, что оценка – это не функция руководителя, а отдельный вид деятельности в следующем виде: оценка персонала – это деятельность руководителя по осуществлению комплекса мероприятий, позволяющих определить эффективность сотрудника, зоны его профессионального развития и пути повышения эффективности деятельности в организации.

Исходя из того, что оценка персонала является одним из видов деятельности руководителя, считаем, что эта деятельность должна также качественно выполняться, как и все остальные.

### **Выводы по первой главе**

Изучение имеющихся подходов к деятельности руководителя по оценке персонала выявило недостаточную теоретическую разработку со стороны психологии труда и других отраслей психологии. Проблема оценки персонала рассматривается в основном в рамках экономических дисциплин.

Основными методологическими подходами в диссертационном исследовании выступают деятельностный, функционально-динамический системно-ситуативный и основные положения ситуативного подхода, а также используются принципы системности, субъектности, развития, детерминизма, единства личности, сознания и деятельности.

Таким образом реализована первая задача диссертационного исследования: определение теоретико-методологических оснований для проведения исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

Наиболее эффективным представляется системно-ситуативный подход, направленный на изучение профессиональных навыков сотрудника с помощью

моделирования ситуации или в реальной ситуации с применением системно-ситуативного анализа деятельности.

Согласно функционально-динамическому подходу, в исследовании анализируются следующие компоненты деятельности: функции руководителя, которые он выполняет на каждом этапе деятельности по оценке персонала, информационная основа деятельности, совокупность действий субъекта оценки, его мотивация и целеполагание.

В рамках деятельностного подхода оценка персонала рассматривается как деятельность руководителя. Теоретически обосновано, что оценку персонала можно трактовать как самостоятельный вид деятельности руководителя, а не только как одну из его функций. Деятельность руководителя по оценке персонала включает мотив, цель, способ, результат, оценку результата; имеет уровневую организацию; обладает целостностью. Поэтому с позиций деятельностного подхода она может быть определена как самостоятельный вид деятельности. В соответствии с этим дано определение оценки персонала:

*Оценка персонала – это деятельность руководителя по осуществлению комплекса мероприятий, позволяющих определить эффективность сотрудника, зоны его профессионального развития и пути повышения эффективности деятельности в организации.*

Определены этапы деятельности руководителя по оценке персонала, соответствующие им функции, объективные и субъективные условия этой деятельности.

В ходе проведенного теоретического анализа установлено, что основными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя могут быть дефицит времени, психологическое состояние участников оценки, выполнение руководителями других управленческих видов деятельности в период оценки, непонимание цели проведения оценочных мероприятий, негативные эмоции участников оценки, непонятность критериев оценивания, неимение навыков оценки, неблагоприятный психологический климат в период оценки, плохие коммуникативные навыки, личные отношения с оцениваемым, низкая



мотивация оцениваемого, возможность конфликтных ситуаций в ходе оценки и др. Тем не менее данный перечень не может считаться окончательным.

Таким образом реализована вторая задача диссертационного исследования: проведение теоретического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала с целью уточнения сущности и содержания понятия «оценка персонала».

Полученные теоретические результаты позволили спланировать дальнейшие эмпирические исследования и легли в основу концептуально-теоретического уровня разработки модели деятельности руководителя по оценке персонала.

## **Глава 2. Эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**

### **2.1. План эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**

С целью определения психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, начиная с 2017 года, проводились исследования в крупных компаниях Москвы. Для этих исследований были выбраны 28 компаний, входящих в два крупных московских холдинга, которые занимают лидирующие позиции в своих сегментах рынка – ЗАО «КорпусГрупп» (сервисные услуги) и ОАО «РОДЭКС Групп» (малоэтажное строительство):

1. ООО «ФудЕкс»
2. ООО «ФудСити»
3. ООО «Премьер-Сервис»
4. ООО «Ворлекс»
5. ООО «ЕК-Сервис»
6. ООО «КорпусГрупп Регионы»
7. РВО «Фигаро»
8. РВО «Парад Кейтеринг»
9. ООО «ПропетиЛаб»
10. ООО «Проф-Актив»
11. ЗАО «КорпусГрупп Магнитогорск»
12. ЗАО «КорпусГруппЮг»
13. ЗАО «КорпусГруппЯрославль»
14. ЗАО «КорпусГруппКраснодар»
15. ЗАО «КорпусГруппНовосибирск»
16. ООО «БухУчетСервис»

17. ООО «РОДЭКС Девелопмент»
18. ООО «РОДЭКС Регион»
19. ООО «РОДЭКС Дизайн»
20. ООО «ИнвентПро»
21. ООО «СервисЛаб»
22. ООО «ИнградМСК»
23. ООО «СтройИнвест»
24. ООО «ПроФинанс»
25. ООО «ЭконикаД»
26. ООО «Приорити»
27. ООО «ПрактикА»
28. ООО «КапиталГрупп»

В исследовании приняли участие 496 сотрудников и 95 руководителей всех уровней управления компаний (всего 591 человек). Возраст руководителей варьировался от 24 до 67 лет, средний возраст составил 38 лет. В исследовании участвовали руководители разных уровней управления: низшее звено управления составило 25%; среднее звено управления – 65%, высшее звено (заместители генерального директора и директора компаний) – 10%. Мужчины составили большинство выборки руководителей – 90%. Средний стаж руководителей – 4,3 года (в компаниях наблюдалась высокая текучесть кадров, не было принято выстраивание карьерной стратегии для сотрудников, руководство компаний предпочитало нанимать новых людей на руководящие должности, не учитывая потенциал уже имеющихся сотрудников).

Сотрудники, участвующие в исследовании, представляли все подразделения, которые есть в штатном расписании компаний. Большая часть офисные служащие: бухгалтерия, финансовый отдел, кадровый отдел, отдел продаж и т.п. Примерно 20% опрошенных представляли рабочие специальности: строители, повара, сервисные служащие, уборщицы и т.п. Средний возраст участников составил 25 лет, средний стаж – 1,5 года (специфика работы и

кадровая политика влияли на высокую текучесть персонала в компаниях), 65% – женщины.

В экспертную группу вошли 20 человек. Из них 12 руководителей разных уровней управления, которые проводили оценку персонала не менее трех лет и демонстрировали высокую эффективность деятельности по оценке персонала (согласно результатам опроса, их непосредственных подчиненных и специалистов по оценке); 10 человек среднего звена управления (9 мужчин, 1 женщина) и 2 человека низшего звена управления (2 женщины). Также в экспертную группу были включены специалисты по оценке с опытом работы не менее 1 года (6 человек) и 2 заместителя директора, ответственные за управление персоналом в компаниях (мужчина и женщина). Средний возраст экспертов – 39,5 лет. Средний стаж работы – 4,1 года.

План эмпирического исследования включал следующие этапы:

- подготовительный этап (выбор методик, разработка бланков и содержания методик);
- констатирующий этап (исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала);
- сравнительное исследование (изучение воздействия обучения на психологические условия и, как следствие, на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала).

#### **Подготовительный этап исследования**

Методики для проведения исследования были подобраны в соответствии с поставленными задачами и сформулированными гипотезами исследования, а также с изучаемыми переменными, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Подэтапы эмпирического исследования и применяемые методики

№	Подэтапы эмпирического исследования	Задачи исследования	Исследуемые переменные	Методики
	1	2	3	4
1	Констатирующее эмпирическое исследование.	Провести эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала	Уровень реализации решений, принятых по результатам оценки персонала.	Анализ документов – анализ движения кадрового резерва, статистика причин увольнения, выполнение планов развития
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знания руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления.</li> <li>- Информированность сотрудников о системе оценки.</li> <li>- Неопределенность (неполнота информации о процедуре оценки персонала, критериях и показателях оценивания, целях проведения и результатах реализации)</li> </ul>			Анкета для определения мотивации к оценке – знания персонала о системе оценки, критериях оценивания, мнение об эффективности системы оценки персонала (Приложение А)	
Психологический климат в организации			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Тест СПК» – измерение социально-психологического климата в компаниях.</li> <li>2. Шкала «Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» теста «Интегральная удовлетворенность трудом» – измерение общей удовлетворенности и удовлетворенности общением с руководителем.</li> </ol>	

Продолжение таблицы 4

			Эмоциональное состояние оцениваемых сотрудников и коллег-руководителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тест «САН» – оценка психологического состояния сотрудников и руководителей.</li> <li>2. Включенное наблюдение с использованием карточки наблюдения (Приложение Д).</li> <li>3. Анкета по результатам оценки – мнение сотрудников о процедуре оценочного собеседования, оценка выполнения руководителем основных функций оценки (Приложение Ж).</li> </ol>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефицит времени</li> <li>- Неопределенность</li> <li>- Новизна</li> <li>- Внезапность</li> <li>- Высокая интеллектуальная сложность</li> <li>- Совмещение видов деятельности руководителем</li> </ul>	Методика МПДО (адаптированный бланк) – измерение навыков руководителей по проведению процедуры оценки персонала, диагностика психологических условий, которые влияют на деятельность руководителя в ходе проведения оценки персонала, и ранжирование степени их влияния на психику (Приложение Г)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммуникативные навыки руководителя</li> <li>- Навык целеполагания руководителя</li> <li>- Навыки управления конфликтами у руководителя</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Авторская анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий – оценка выполнения функций руководителем по соответствующим критериям и показателям (Приложение Б)</li> <li>2. Включенное наблюдение с использованием карточки наблюдения</li> <li>3. Анкета по результатам оценки – мнение сотрудников о процедуре оценочного собеседования, оценка выполнения руководителем основных функций оценки</li> </ol>

2	Сравнительное исследование контрольной и экспериментальной групп	Провести сравнительное исследование, определить возможности повышения эффективности и деятельности руководителя по оценке персонала в ходе программы обучения персонала	Уровень реализации решений, принятых по результатам оценки персонала	Анализ документов – анализ движения кадрового резерва, статистика причин увольнения, выполнение планов развития
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знания руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления</li> <li>- Информированность сотрудников о системе оценки</li> <li>- Неопределенность</li> </ul>	Анкета для определения мотивации к оценке – знания персонала о системе оценки, критериях оценивания, мнение об эффективности системы оценки персонала
			Психологический климат в организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Тест СПК» – измерение социально-психологического климата в компаниях.</li> <li>2. Шкала «Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» теста «Интегральная удовлетворенность трудом» – измерение общей удовлетворенности и удовлетворенности общением с руководителем</li> </ol>
			Эмоциональное состояние оцениваемых сотрудников и коллег-руководителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тест «САН» – оценка психологического состояния сотрудников и руководителей</li> <li>2. Включенное наблюдение с использованием карточки наблюдения</li> <li>3. Анкета по результатам оценки – мнение сотрудников о процедуре оценочного собеседования, оценка выполнения руководителем основных функций оценки</li> </ol>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефицит времени</li> <li>- Неопределенность</li> <li>- Новизна</li> <li>- Внезапность</li> <li>- Высокая интеллектуальная сложность</li> <li>- Совмещение видов деятельности руководителем.</li> </ul>	Методика МПДО (адаптированный бланк) – измерение навыков руководителей по проведению процедуры оценки персонала, диагностика психологических условий, которые влияют на деятельность руководителя в ходе проведения оценки персонала и ранжирование степени их влияния на психику
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммуникативные навыки руководителя</li> <li>- Навык целеполагания руководителя</li> <li>- Навыки управления конфликтами у руководителя.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Авторская анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий – оценка выполнения функций руководителем по соответствующим критериям и показателям</li> <li>2. Включенное наблюдение с использованием карточки наблюдения</li> <li>3. Анкета по результатам оценки – мнение сотрудников о процедуре оценочного собеседования, оценка выполнения руководителем основных функций оценки</li> </ol>

Для анализа удовлетворенности персонала работой в компании использовался тест «Интегративная удовлетворенность трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Мануйлова, Г.М. Козлова [187]. Удовлетворенность трудом в коллективе отражает благополучие или неблагополучие личности в данном коллективе. Показатель удовлетворенности трудом содержит оценку различных показателей: интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с руководством и коллегами, удовлетворенности условиями труда и т.п. Методика позволяет, таким образом, оценить не только общую удовлетворенность трудом, но и ее составляющие.

Социально-психологический климат компаний исследовался с помощью теста «СПК» («Социально-психологический климат»). Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. С помощью данной методики диагностируется состояние психологического климата в коллективе, оценивается влияние на психологический климат тех или иных проводимых в компании мероприятий. Измерения состояния психологического климата могут быть полезны при изучении причин текучести кадров, отношения сотрудников к системе оценки персонала и др. С помощью теста «СПК» проводится диагностика трех компонентов психологического климата: эмоционального, поведенческого и когнитивного [222]. Тест «СПК» применялся перед проведением оценочных мероприятий, чтобы определить, какое настроение сложилось в коллективе в ожидании проведения оценки.

Для оценки психологического состояния сотрудников руководителей использовался тест «САН» (самочувствие, активность, настроение). Данный тест позволяет описать состояние руководителя и оцениваемого сотрудника непосредственно перед проведением оценочных мероприятий, а также проследить, как изменилось настроение по завершении оценки. Результаты теста «САН» обрабатывались с помощью t-критерия Стьюдента.

Для оценки навыков руководителей в ходе проведения оценочного собеседования использовалось включенное наблюдение. В ходе наблюдения специалисты по оценке оценивали эмоциональное состояние руководителя и подчиненного, навыки руководителя по оценке (коммуникативные,



целеполагания и т.д.). В анкете наблюдатели могли оценить негативные проявления (конфликтные ситуации, напряженность и т.п.), общую атмосферу собеседования, общую успешность процедуры. При анализе оценочного собеседования специалисты по оценке персонала использовали карточки наблюдения (Приложение Д).

Для проведения эмпирического исследования были разработаны авторские методики:

1. Анкета для определения мотивации к оценке (Приложение А).
2. Анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий, которая разрабатывалась с привлечением экспертов (Приложение Б).
3. Методика МПДО (метод последовательной динамической оценки деятельности) – адаптированный бланк. (Приложение Г). Разрабатывалась с привлечением группы экспертов.
4. Анкета по результатам оценки (Приложение Ж).

Процедура разработки методик и результаты представлены ниже.

### **1. Процедура и результаты разработки анкеты для определения мотивации к оценке**

Мотивация сотрудников и руководителей к оценке измерялась с помощью анкетирования. В разработанной анкете вопросы направлены на диагностику нескольких показателей: мотивации к проведению оценки и информированности сотрудников о процедуре оценки. (Приложение А).

От степени информированности сотрудника о системе оценки персонала компании зависят его отношение к оценке в целом, готовность к ней и мотивация к проведению оценочного собеседования. В анкету вошли вопросы, которые должны были определить, насколько сотрудники информированы о системе оценки компании, знают ли они критерии, по которым их оценивают, каково влияние результатов оценки на их труд, какова периодичность оценки и характер ее проведения. Также сотрудники высказывали свое мнение об эффективности используемой в компании системы оценки и их отношении к ней – нужна ли

в компании такая оценка, какие коррективы они хотели бы внести, или хотели бы они, чтобы оценка вовсе не проводилась и т.п.

## **2. Процедура и результаты разработки анкеты на определение эффективности проведения оценочных мероприятий**

Данная методика разрабатывалась с целью получения возможности оценить эффективность выполнения руководителем основных функций в ходе оценочных мероприятий: планирования, коммуникативной, стимулирующей, принятия решений, прогнозирования, целеполагания, контроля и коррекции, мотивирующей.

Схема соотношения этапов деятельности по оценке персонала и реализуемых в их рамках функций представлена на рисунке 5 на странице 62 данной диссертации.

Тем не менее из анализа теоретических данных оставался не до конца уточнен вопрос, какие критерии и показатели эффективности деятельности руководителя по оценке персонала будут наиболее эффективными в современных условиях. Для решения данной задачи использовался экспертный опрос. Группу экспертов составили опытные руководители, показавшие высокую эффективность деятельности по оценке, по мнению сотрудников и специалистов группы оценки, а также специалисты группы оценки и директора по персоналу – всего 20 человек.

Экспертная группа в ходе совместной работы определила критерии и показатели эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции планирования в ходе оценочных мероприятий экспертами были выбраны следующие утверждения: *«Я заблаговременно информирую коллектив о предстоящей оценке персонала и критериях оценивания»*, *«Я заранее изучаю результаты деятельности оцениваемых сотрудников, чтобы выставить им объективные оценки»*, *«Я объясняю важность проведения оценочных мероприятий для сотрудников»*, *«Мои сотрудники хорошо информированы о системе оценки компании и ее целях»*, *«Я проверяю организацию проведения оценки в коллективе, в том числе наличие графика проведения оценочных собеседований»*.

В качестве критериев оценки эффективности выполнения коммуникативной функции в ходе оценочных мероприятий были выбраны следующие утверждения: *«В процессе общения с оцениваемыми сотрудниками я всегда разъясняю критерии оценки и цели оценочных мероприятий», «Я всегда предоставляю сотруднику обратную связь по выставленным оценкам», «В процессе оценочного собеседования я всегда придерживаюсь алгоритма, предложенного психологической службой», «Я поддерживаю доброжелательную атмосферу в ходе проведения оценочных мероприятий», «Я готов выслушать сотрудника, если он не согласен с результатами оценки».*

В качестве критериев оценки эффективности выполнения стимулирующей функции были выбраны следующие утверждения: *«Я изучаю модели компетенций для каждой оцениваемой должности», «Я регулярно интересуюсь программами обучения, которые имеются в компании», «Я всегда уточняю, какие имеются вакансии и карьерные возможности в компании», «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника», «Я использую методы нематериального стимулирования труда».*

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции принятия решений были выбраны следующие утверждения: *«Я принимаю решение, какую оценку выставить и о рекомендациях оцениваемому сотруднику только после изучения его результатов деятельности», «Я сосредоточен и сконцентрирован в ходе оценочного собеседования», «Я могу объективно оценить карьерные перспективы сотрудника», «Я могу сказать, что мои оценки объективны», «Я понимаю важность выставления объективных оценок».*

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции прогнозирования были выбраны следующие утверждения: *«Я определяю потенциальные зоны развития сотрудника», «Я могу объективно оценить потенциал сотрудника и возможности его карьерного роста», «Я могу прогнозировать выполнение сотрудником своих обязанностей на предстоящий год», «Я могу оценить, как лучше использовать потенциал сотрудника в рамках*

*нашей компании», «При прогнозировании выполнения сотрудника я опираюсь на объективные показатели за прошлый оценочный период».*

*В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции целеполагания были выбраны следующие утверждения: «Я уверен, что хорошо знаю профессиональные функции каждого сотрудника», «Я обсуждаю цели развития с сотрудником», «Я ориентируюсь на корпоративные цели при формировании целей для сотрудника», «Я формулирую измеряемые и достижимые цели», «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника».*

*В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции контроля и коррекции были выбраны следующие утверждения: «Я могу сказать, что контролирую ход оценочного собеседования», «Я останавливаю проявления неадекватного и неуважительного поведения оцениваемого сотрудника в ходе собеседования», «Я сохраняю спокойствие в ходе проведения оценочного собеседования», «Я предлагаю решение спорных ситуаций», «Я контролирую свое психофизическое состояние в ходе оценочного собеседования».*

*В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции мотивирования были выбраны следующие утверждения: «Я убежден в необходимости и полезности оценочных мероприятий для компании и каждого сотрудника», «Я обсуждаю с сотрудником проблемные моменты», «Я хвалю сотрудника за высокое выполнение», «Я поддерживаю позитивный настрой сотрудника в ходе оценочного собеседования и по его окончании», «Я стараюсь поддерживать высокий уровень мотивации сотрудника к работе».*

Для показателей всех критериев, представленных выше, была выбрана 10-балльная шкала, где 1 – «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/поведению данного руководителя».

На основе утверждения была составлена авторская анкета (Приложение Б). Анкета заполнялась коллегами оцениваемого руководителя (руководителями смежных подразделений), специалистами подразделения по оценке персонала, присутствовавшими на оценочных мероприятиях во всех подразделениях, где

проводился ассессмент, подчиненными оцениваемого руководителя, а также использовалась для самооценки руководителей.

### **3. Процедура и результаты разработки методики МПДО (адаптированный бланк)**

В данном исследовании был использован метод последовательной динамической оценки деятельности, который является технологией реализации системно-ситуативного анализа деятельности (ССАД).

С помощью методики МПДО проводилась диагностика субъективной оценки силы влияния психологических условий на деятельность руководителя по оценке персонала и ранжирования степени их влияния на психику руководителя.

Группе экспертов был предложен список для ранжирования условий по степени влияния на руководителя. Список составлялся на основе изучения литературы по теме исследования (Приложение В). На основе экспертного опроса составлялось содержание методики МПДО (Приложение Г).

По результатам ранжирования группой экспертов были определены условия, оказывающие наибольшее влияние на деятельность руководителя по оценке персонала. Условия были распределены по двум группам:

#### **I. Объективные:**

1. Дефицит времени – ограниченность запланированного времени в графике организации на проведение процедуры оценки.

2. Неопределенность – неполнота информации о процедуре оценки персонала, критериях и показателях оценивания, целях проведения и результатах реализации.

3. Новизна – переживание руководителя из-за отсутствия необходимых знаний, умений и навыков для подготовки и проведения оценки персонала, поскольку для руководителей не предусмотрено специальное обучение по данному виду деятельности в системе вузовской подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

4. Внезапность – поступление задач руководителям о проведении оценки персонала в зависимости от складывающейся управленческой ситуации (проверки

вышестоящих организаций, изменение системы поощрений, внедрение новых управленческих технологий, нарушение законодательства и трудовой дисциплины, суицидальные случаи).

## II. Субъективные:

1. Высокая ответственность за подготовку и проведение оценки персонала, которая регулируется трудовым законодательством и приказами по организации.

2. Высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений – необходимость изучения и применения в данной деятельности модели компетенций, диагностика и анализ результатов деятельности сотрудников (знания, умения и навыки руководителя по оценке).

3. Совмещение нескольких видов деятельности одновременно – необходимость выполнения иных управленческих функций в период проведения оценочной деятельности (психическое напряжение).

4. Влияние негативных эмоций оцениваемых сотрудников.

5. Неблагоприятный психологический климат в группах в период проведения оценочных мероприятий – опасение негативных последствий оценки персонала, недовольство полученными оценками, воспринимаемыми как необоснованные, зависть к коллегам, получившим положительный результат в ходе оценки.

6. Низкий уровень реализуемости достигнутых результатов оценки персоналом и неудовлетворенность результатами оценки.

Данные условия были включены в методику МПДО. Руководители оценивали влияние этих условий по 10-балльной шкале. Моделирование влияния этих условий на психику руководителя является составной частью психологической подготовки руководителей к деятельности по оценке персонала.

Также в методику МПДО были добавлены вопросы на выявление общего эмоционального фона и определение мнения руководителей об эффективности своей деятельности по оценке персонала, о недостающих навыках и желаемом обучении.

Методика МПДО также использовалась на этапе сравнительного исследования, чтобы определить сформированные навыки по проведению оценки персонала у руководителей. На основе результатов методики МПДО

формировался «Банк ситуаций оценивания» (Приложение Е). Он позволил разработать обучающие тренинги для руководителей и подготовить их к возможному влиянию негативных условий, повысив таким образом эффективность их деятельности по оценке персонала.

Эксперты анализировали способы работы с кадровым резервом, периодичность проведения оценки персонала и другие существенные моменты (результаты голосования экспертов по предложенным изменениям описаны в приложении В).

#### **4. Процедура и результаты разработки анкеты по результатам оценки**

Для определения эффективности проведения оценочного собеседования руководителей с сотрудниками была разработана анкета (Приложение Ж). Вопросы анкеты были направлены на оценку навыков руководителей (которые сотрудники должны были оценить по 10-балльной шкале), а также на общий эмоциональный фон в ходе оценочного собеседования и удовлетворённость сотрудника от оценочных процедур.

С помощью данной анкеты специалисты группы оценки опрашивали оцениваемых сотрудников непосредственно после процедуры собеседования с руководителем.

Таким образом, с помощью экспертного опроса были получены эмпирические данные относительно объективных и субъективных условий деятельности руководителя по оценке персонала. Было установлено, что к объективным условиям эксперты относят дефицит времени, неопределенность, новизну, внезапность. Это отчасти соответствует полученным ранее теоретическим результатам. Внезапность, неопределенность и новизну исследователи не рассматривали как условия, оказывающие влияние на эффективность деятельности по оценке. К числу субъективных условий эксперты относят высокую ответственность, высокую интеллектуальную сложность, совмещение нескольких видов деятельности, влияние негативных эмоций участников оценки, неблагоприятный психологический климат в период оценки,

низкий уровень реализации принятых решений. Отчасти эти результаты соответствуют ранее полученным в ходе теоретического анализа.

Были разработаны авторские анкеты, которые позволяют диагностировать мотивацию к оценке, эффективность выполнения руководителем функций в ходе оценки, эффективность проведения оценочного собеседования и будут использованы совместно с другими психодиагностическими методиками на последующих этапах исследования для изучения психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

## **2.2. Результаты эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**

В рамках решения задачи проведения эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала был реализован комплекс мероприятий.

В компаниях проводился анализ документов, включающих различные аспекты работы с персоналом. С помощью метода анализа документов выявлено следующее.

Принимаемые по результатам оценки решения, в частности повышение в должности, не исполнялись. Планы профессионального развития носили формальный характер. Руководители составляли некорректные планы с размытыми целями и сроками, не связанные с мотивацией сотрудника и целями компании.

По результатам оценки сотрудники могли быть зачислены в кадровый резерв, однако работа с кадровым резервом практически не велась. В результате значительная часть (34,7% в «КорпусГрупп» и 29% в «РОДЭКС Групп») зачисленных в резерв сотрудников уволилась, не дождавшись назначения на должности. Лишь 16,5% кадровых резервистов в «КорпусГрупп» и 13% в «РОДЭКС Групп» были переведены на планируемые должности (Рисунок 6).



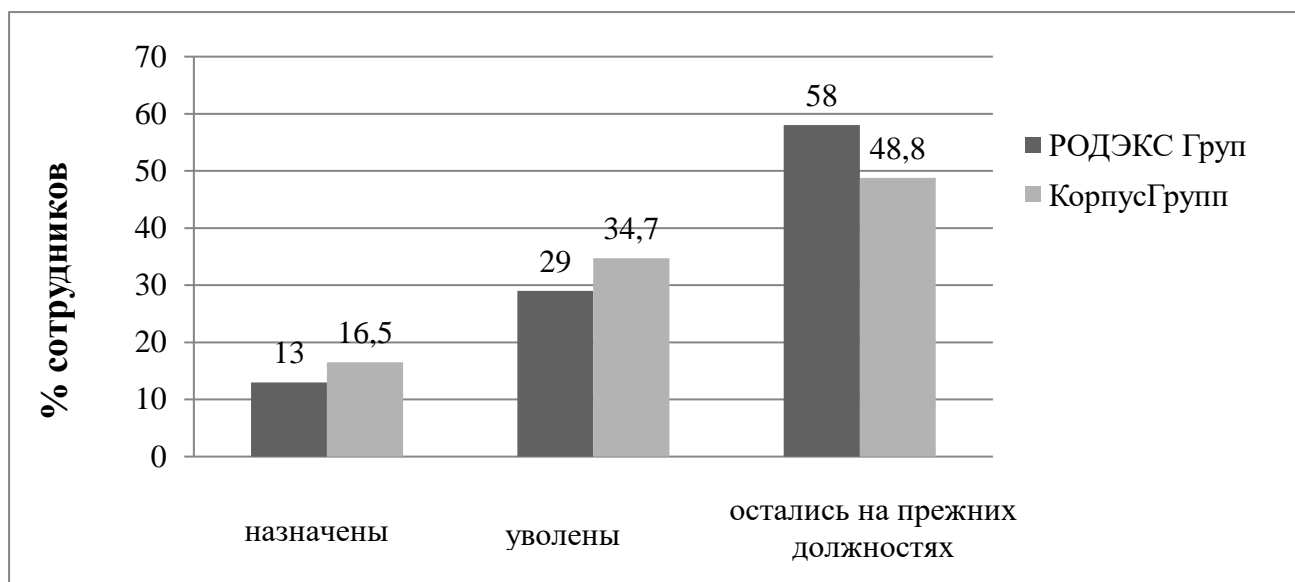


Рисунок 6 – Движение кадрового резерва компаний

По результатам оценки персонала создавалась база, в которую попали лучшие сотрудники. Но механизмы взаимодействия между отделами, связи с другими элементами управления персоналом компании, с системой стимулирования и обучения не были прописаны. Зачастую сотрудники не попадали на интересующее их обучение, т.к. не хватало финансирования. Для сотрудников выбиралось самое доступное обучение, чтобы отчитаться о выполнении планов развития. С кадровым резервом работа не велась, сотрудники редко попадали на ожидаемые должности.

Были изучены анкеты увольняющихся сотрудников компаний. В анкете они указывали причины увольнения: 24% сотрудников холдинга «КорпусГрупп» указали неудовлетворенность заработной платой, что говорит о плохой работе системы стимулирования труда, которая не могла обеспечить мотивацию к эффективной трудовой деятельности. В холдинге «РОДЭКС Групп» также основной причиной увольнения была низкая заработная плата – 22% увольняющихся сотрудников. В компаниях холдинга «КорпусГрупп» 20% сотрудников в качестве причины увольнения указали необоснованно большой объем работы и 20% – конфликт с руководителем или коллективом. В холдинге «РОДЭКС Групп» необоснованно большой объем работы отметили 25%

увольняющихся сотрудников, а 15% указали на невозможность построения карьеры в компании.

В качестве показателя эффективности взаимодействия подчиненных с руководителями, а также показателя социально-психологического климата использовались данные исследования удовлетворенности трудом, которое проводилось с помощью теста «Интегративная удовлетворенность трудом». В этом исследовании приняли участие 276 сотрудников офиса холдинга «КорпусГрупп» и 225 работников холдинга «РОДЭКС Групп».

По результатам теста «Интегративная удовлетворенность трудом» удовлетворенность сотрудников компаний такими факторами, как содержание и организация труда, качество отношений и рабочего взаимодействия в коллективе, находится на среднем уровне. Низкий уровень удовлетворенности сотрудников характерен для таких факторов, как условия работы и система оплаты труда.

Интересным, с точки зрения исследования удовлетворенности сотрудников трудом, является анализ частоты возникновения у сотрудников мыслей об увольнении. У 40,6% сотрудников «КорпусГрупп» и 43,0% сотрудников «РОДЭКС Групп» мысли об увольнении возникают периодически, у 7,1% и 9,8% – часто. В числе основных причин возникновения мыслей об увольнении сотрудники называли следующие (ответы приведены в порядке убывания их значимости для сотрудников, при этом большинство причин имеют примерно одинаковый вес в ответах сотрудников):

1. Низкая заработная плата.
2. Неудовлетворительные взаимоотношения с руководителем:
  - отсутствие поддержки и помощи (сотрудники не имеют возможности говорить с руководителем так часто, как им хотелось бы, чтобы заручиться его поддержкой);
  - плохие отношения (личная неприязнь, в основном с руководителем);
  - недооценка руководителем достижений и выполненной работы (руководители принимают как должное хорошее выполнение и не склонны хвалить и поощрять сотрудников);

- отсутствие одобрения, только порицание;
- постановка нереалистичных задач (объем, сроки, ограничение ресурсов), необходимость выполнять за руководителя большой объем работы.

3. Чрезмерная рабочая нагрузка и ее дальнейшее повышение, постоянный стресс.

4. Стихийные массовые увольнения сотрудников, высокая текучесть кадров, частая смена руководителей, «тихая» замена давно работающих руководителей.

5. Отсутствие развития как карьерного, так и профессионального; отказ в обучении. 67% специалистов и 32% руководителей холдинга «КорпусГрупп» убеждены в невозможности для себя карьерного роста в компании или же не владеют определенной информацией по данному вопросу. В холдинге «РОДЭКС Групп» данные показатели составляют 59% и 44% соответственно.

В качестве одного из факторов удовлетворенности исследовались взаимоотношения сотрудников с руководителями в целом и оценка их труда со стороны руководителя в частности: периодичность предоставления обратной связи по результатам труда сотрудника, качество взаимодействия, влияние оценки со стороны руководителя на результаты для сотрудника.

При анализе мнения сотрудников по вопросу, оценивает ли руководитель их профессиональную деятельность, выявлено, что более 50% руководителей и специалистов уверены, что такая оценка отсутствует (Рисунок 7).

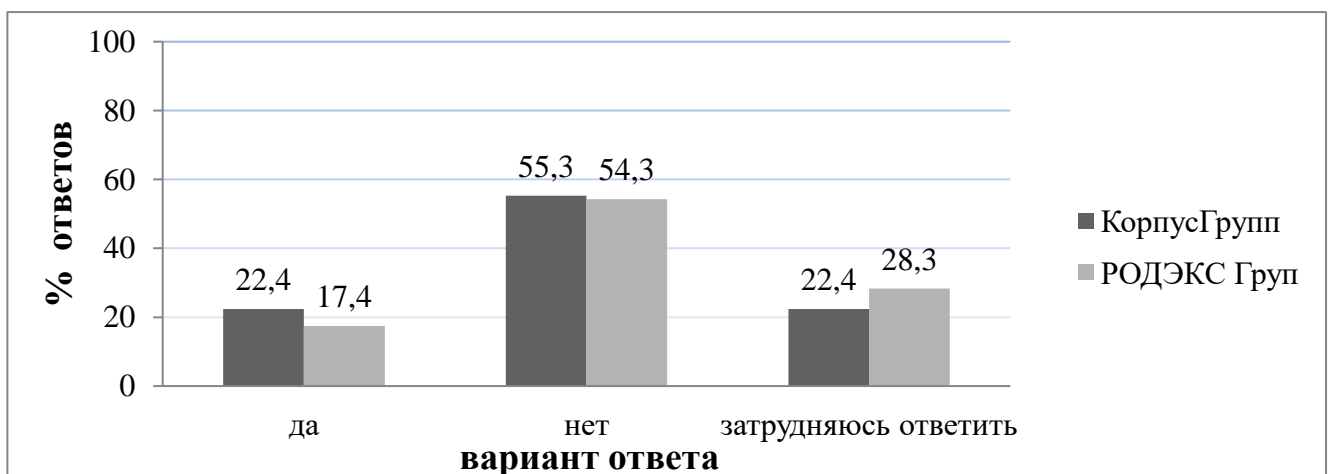


Рисунок 7 – Мнение сотрудников о наличии оценки их деятельности руководителем

Только 22,4% сотрудников «КорпусГрупп» и 17,4% сотрудников «РОДЭКС Груп» знают, что оценка их деятельности руководителем проводится. Остальные опрошенные сотрудники не знают, проводится ли какая-то оценка их деятельности руководителем.

Важной характеристикой проводимой руководителем оценки деятельности подчиненных является наличие четких и понятных критериев такой оценки, которые должны быть известны оцениваемым сотрудникам.

Результаты исследования показывают, что только 32,9% сотрудников «КорпусГрупп» и 30,4% сотрудников «РОДЭКС Груп» известны критерии, по которым руководитель их оценивает или мог бы оценивать. 32,9% сотрудников «КорпусГрупп» и 14,7% сотрудников «РОДЭКС Груп» уверены, что руководитель не имеет определенных критериев оценки их деятельности, хотя во многих случаях те же сотрудники отмечают, что сама оценка все же проводится (Рисунок 8).

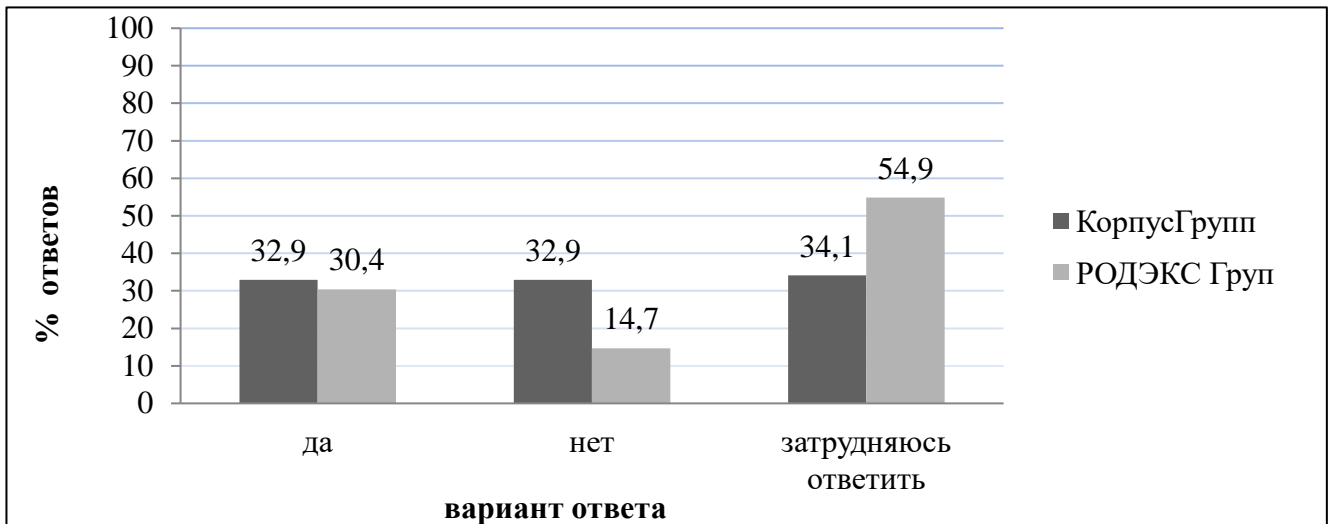


Рисунок 8 – Мнение сотрудников о наличии критериев оценки их деятельности

Проведение руководителем оценки деятельности своих подчиненных предполагает предоставление им обратной связи по результатам такой оценки. Только 37% сотрудников «КорпусГрупп» и 35% сотрудников «РОДЭКС Груп» из опрошенных получают обратную связь от своего руководителя. 23,5% сотрудников «КорпусГрупп» и 16,8% сотрудников «РОДЭКС Груп» заявили об абсолютном отсутствии обратной связи по результатам оценки их деятельности,

38,8% сотрудников «КорпусГрупп» и 46,2% сотрудников «РОДЭКС Групп» затрудняются определенно ответить на этот вопрос, что может свидетельствовать о неэффективно построенной коммуникации между руководителями и их подчиненными или же предоставлении некорректной обратной связи.

Важным аспектом является представление сотрудников о том, насколько оценка непосредственного руководителя влияет на размер получаемой ими заработной платы. Только 18,8% сотрудников «КорпусГрупп» и 20,1% сотрудников «РОДЭКС Групп» считают, что результат оценки их деятельности руководителем связан с заработной платой.

Основная проблема, с которой сталкиваются специалисты по оценке персонала, – низкая управленческая компетентность руководителей среднего и низшего звена. Планирование на этом уровне осуществляется в основном на ближайший период. При постановке целей на год данная категория руководителей испытывала значительные трудности. При этом менеджеры страдают либо недостаточным, либо чрезмерным контролем. Межличностная дистанция в общении с персоналом не соблюдается, общение больше бытовое, чем деловое. Для рабочих специальностей на производстве такое общение вполне допустимо. Однако специалисты, работающие в офисах компаний, высказывали негативное отношение к такой форме общения, вследствие чего начинали проявлять неуважение к руководителям.

Таким образом, общий уровень удовлетворенности трудом сотрудников компаний можно оценить, как средний. Существует ряд факторов, снижающих удовлетворенность сотрудников своей работой и требующих изменения.

Для исследования силы влияния психологических условий на деятельность руководителя была изучена процедура оценочного собеседования руководителя с подчинённым.

Система оценки персонала компаний включала 2 этапа. На первом этапе проходило выставление оценок сотрудникам по критериям «выполнение» и «потенциал» по 5-балльной шкале. При выставлении оценок руководители должны были пользоваться специально разработанными для каждой должности

моделями компетенций. На втором этапе предполагалось проведение оценочного собеседования руководителя с сотрудниками.

Оценочное собеседование – это интервью с оцениваемым, решающее вполне определенные задачи [23]. Такое собеседование помогает руководителю и подчиненному определить их взаимные ожидания и проводится для того, чтобы сообщить работнику результат оценки эффективности его работы. Оно позволяет руководителю подвести итоги работы подчиненного, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план улучшения работы [59].

М. Бекер вводит понятие «структурированная рабочая беседа», содержанием которой являются, с одной стороны, трудовые достижения и поведение сотрудника, с другой стороны – его рабочие задания в будущем и потенциал развития [230, с. 369–371]. В центре беседы должна находиться не личность сотрудника, а те задания, цели и результаты работы, которые были согласованы перед началом ее выполнения.

В специальной литературе распространена классификация оценочных бесед по таким критериям, как первоначальное целеполагание и мотивы, лежащие в основе проведения беседы. По этим признакам выделяют три формы бесед руководителя и подчиненного: беседа, способствующая развитию и поддержке; беседа, направленная на оценку достижений сотрудника; беседа для постановки целей. Оценочная беседа руководителя с подчиненным должна включать все вышеперечисленные формы.

В диссертационной работе оценочная беседа рассматривается с особым вниманием, так как это наиболее ответственный и трудоемкий этап оценки персонала.

Изучение эффективности деятельности руководителей по оценке персонала началось с помощью анкеты (Приложение Б). Руководители оценивали себя по 10-балльной шкале по каждому из критериев. Одновременно по предлагаемым критериям руководителей оценивали их коллеги (руководители смежных подразделений) и подчиненные.

По результатам анализа анкет выявлено следующее.

Подчиненные оцениваемых руководителей отмечали низкую реализацию функции планирования (подготовка к проведению оценочных мероприятий) – среднее значение по критериям данной функции составило 3,3 балла. Низкие оценки получили функция целеполагания (постановка целей на следующий год) – 4,1 балла и функция мотивирования по результатам оценочного собеседования – 4,3 балла. Коллеги оцениваемых руководителей также низко оценили реализацию функции планирования (4,1 балла) и мотивирования (4,2 балла).

При этом сами руководители поставили себе высокие оценки по выполнению функции целеполагания (6,3 балла) и принятия решений (8 баллов). Выполнение функции планирования руководители оценили низко (4 балла). Результаты отражены в таблице 5 и на рисунке 9.

Таблица 5 – Средние оценки руководителей по реализуемой функции

Средняя оценка реализуемой функции по критериям			
функции	подчиненные	эксперты	самооценка
планирования	3,3	4,1	4
коммуникативная	5,1	6	6,2
стимулирующая	5,3	5,4	5,8
принятия решений	6,1	6,1	8
прогнозирования	7	7	7,2
целеполагания	4,1	5,1	6,3
контроля и коррекции	7,2	7,5	7,8
мотивирования	4,3	4,2	5,5

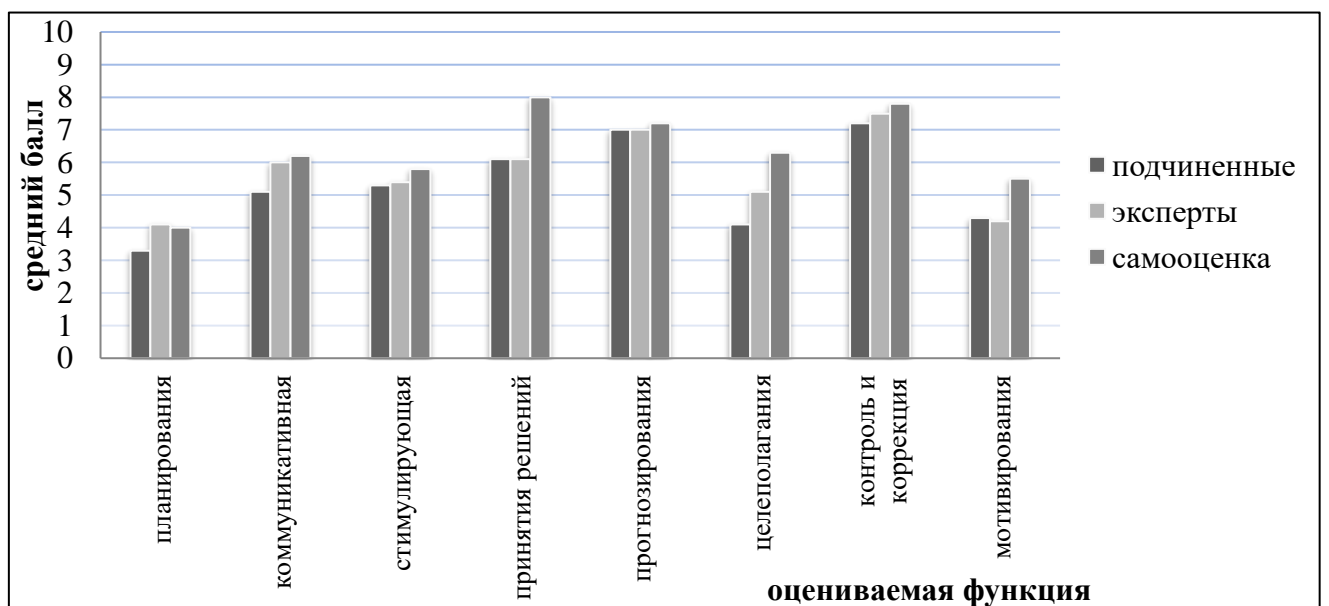


Рисунок 9 – Оценка исполнения руководителем функций в ходе оценочных мероприятий

Согласно рисунку 9, подчиненные оценивают эффективность деятельности руководителя по оценке персонала гораздо ниже, чем он оценивает себя сам по тем же критериям. Оценки по функциям целеполагания и мотивирования сильно отличаются, что говорит о недопонимании между руководителем и подчиненными и разных представлениях об эффективных целях и способах стимулирования персонала.

Далее проводилось исследование навыков руководителей по проведению процедуры оценочного собеседования с сотрудниками, необходимой и самой трудоемкой части процедуры оценки персонала. На основе результатов, полученных с помощью методики МПДО, был сформирован «Банк ситуаций деятельности по оценке персонала». Примеры заполненных бланков, а также примеры с описанием ситуаций, возникающих в ходе оценочного собеседования, представлены в приложении (Приложение Е).

Руководители, а также присутствовавшие на оценочном собеседовании эксперты описывали ситуацию, условия, которые оказывали на них влияние, а также отмечали навыки, которых не хватало руководителям, и т.п. По результатам анализа бланков, полученных с помощью методики МПДО, выявлено следующее. На констатирующем этапе исследования многие руководители описали ситуацию собеседования как сложную или очень сложную (83%). В вопросе об условиях, которые оказывали влияние на успешность собеседования, необходимо было указать степень влияния каждого из обозначенных явлений. Результаты субъективной оценки руководителями силы влияния психологических условий представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Субъективная оценка степени влияния психологических условий на эффективность деятельности руководителей

Данные по руководителям	
внезапность	1,01
новизна	4,55
неопределенность	3,54
негативные эмоции других участников	1,21
дефицит времени	7,35
высокая интеллектуальная сложность	4,58
высокая ответственность	1,33
неблагоприятный психологический климат	0,83
низкий уровень реализации решений	4,04
совмещение нескольких видов деятельности	2,54



Средние значения влияния условий представлены на рисунке 10.

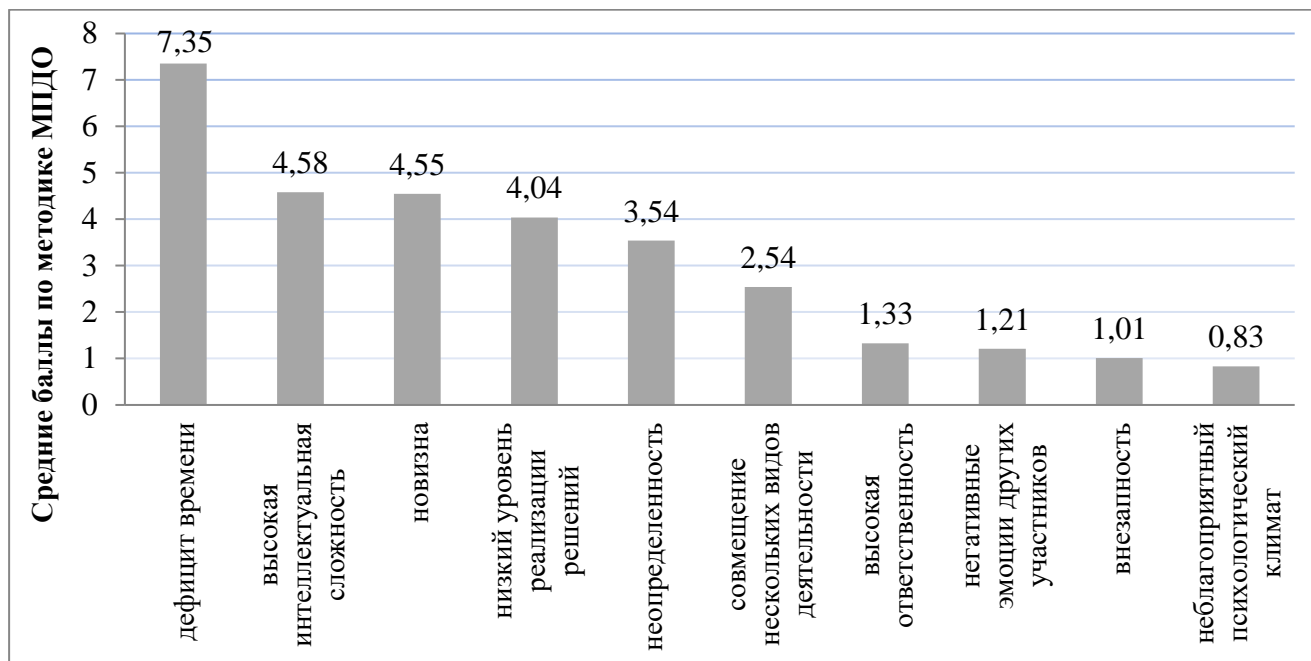


Рисунок 10 – Субъективная оценка руководителем силы влияния психологических условий на процедуру оценки персонала

Переживания из-за дефицита времени оказывали наибольшее влияние на руководителей в ходе проведения оценочных мероприятий. Многие из них отмечали, что при большом количестве подчиненных на проведение оценочных процедур тратится до двух недель. Ведь собеседование требует подготовки, выставления оценок, анализа результатов деятельности сотрудника и как минимум час времени на каждого работника для проведения самого собеседования. При этом руководителю приходится выполнять еще и другие свои обязанности. Таким образом, оценочные процедуры влияют на производительность руководителей и сотрудников и снижают выполнение заданий.

Следующее условие – высокая интеллектуальная сложность оценочной процедуры. Критерии оценивания сотрудников были непонятны руководителям. Модели компетенций описывали показатели обобщенно, многие руководители отмечали несоответствие модели компетенций описываемой должности: показатели и функционал не отражали реальных обязанностей сотрудника. В уровнях развития компетенций было трудно сориентироваться. Некоторые компетенции руководители посчитали ненужными для оцениваемого сотрудника.

Также было непонятно, как оценивать потенциал сотрудника. Данный критерий не был расписан по уровням и не включал никаких показателей.

Переживания руководителей из-за новизны, как психологического условия, оказывающего влияние на деятельность по оценке, оказались на третьем месте. Оценка персонала проводилась для компаний холдинга «КорпусГрупп» по новой методике, которую внедрило руководство. Обучению и разъяснению целей оценки практически не уделялось внимания. В компаниях холдинга «РОДЭКС Групп» собеседования проводились из года в год, но подготовка ни новых, ни давно работающих руководителей не проводилась. Беседы с подчиненными на производственные темы многие руководители не практиковали. Необходимость обсуждать карьерные ожидания, цели на следующий период и т.д. вызывала затруднение, особенно у руководителей низшего звена управления.

Следующим по силе влияния условием была низкая реализованность принятых решений. Результаты оценки практически никак не были взаимосвязаны с другими отраслями управления персоналом, не влияли на заработную плату или карьерный рост. Руководители и сотрудники не видели смысла в проведении оценки. Планы развития также оставались не реализованными, их выполнение никак не отслеживалось.

Сильное влияние оказывало условие неопределенности. Руководители не понимали критерии оценивания, цели и задачи оценки. Им непонятно, как связаны результаты оценки с другими элементами управления персоналом, в частности, с системой стимулирования. Если сам руководитель не был уверен, как его оценки влияют на зарплату подчиненного, то сотрудники тем более опасались негативных оценок.

Необходимость совмещения нескольких видов деятельности определенно оказывала негативное влияние, но большинство руководителей успешно справлялись с планированием и организацией рабочего процесса в период проведения оценочных мероприятий.

Высокая ответственность, как психологическое условие, на 7-м месте по силе влияния. Руководители переживали, что сотрудники посчитают оценки

необоснованными. Старались завышать оценки. В том числе оценки завышались и для того, чтобы вышестоящее руководство посчитало деятельность отдела успешной, а сотрудников компетентными. Хотя оценочные процедуры не приравнивались по значению к аттестации, но многие руководители расценивали оценку именно как аттестацию и не могли определить, в чем отличие данных мероприятий и какие будут последствия их решений.

Значительное влияние на проведение процедуры оценочного собеседования оказывали неблагоприятный психологический климат в коллективах накануне проведения оценки, нервно-психическое напряжение. Сотрудники проявляли беспокойство по поводу целей процедуры, ее возможных последствий для них в плане увольнения либо материального наказания. В нескольких случаях руководители отмечали агрессивные ответы, неподобающее поведение сотрудника. В одном случае руководителю пришлось обратиться к вышестоящему руководству, так как возникла конфликтная ситуация, в которой сотрудник вел себя неподобающе и демонстрировал неуважение к руководителю и нежелание обсуждать свои действия.

Влияние оказывало и такое психологическое условие, как внезапность. Многие были информированы о предстоящей оценке за несколько дней, что не давало возможности ни руководителю, ни сотруднику подготовиться к проведению собеседования, обосновать выставленные оценки, посмотреть статистику выполнения сотрудником поставленных задач за отчетный период. Такая спешка, необходимость отрываться от профессиональных задач, отсутствие всей необходимой информации привели к непониманию целей проведения оценочного собеседования. Многие руководители высказывали недовольство тем, что их отвлекают от рабочего процесса ради «непонятной и ненужной процедуры».

Таким образом, полностью подтвердились 1 и 2 эмпирические гипотезы: неопределенность, новизна, внезапность, как объективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала; высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений,

эмоциональное состояние оцениваемых сотрудников, неблагоприятный психологический климат в организации, низкий уровень реализации решений, принятых на основе оценки персонала, как субъективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала. Другие условия, такие как высокая ответственность, совмещение нескольких видов деятельности, также оказывают влияние на деятельность руководителя по оценке персонала, но в значительно меньшей степени.

Полученные данные позволяют сформулировать следующие общие выводы: объективными психологическими условиями, в наибольшей степени влияющими на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала, являются дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность. Субъективными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя по оценке персонала являются высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала.

Стоит отметить, что руководители были разочарованы тем, что сотрудники не могли дать развернутый ответ на поставленные вопросы, подвести итог своей деятельности за оценочный период, а также сформулировать, какие возникали проблемы и почему. Отсутствие практики обсуждения проблем и путей их преодоления привело к тому, что сотрудники не знали, как отвечать на данной вопрос «правильно», т.е. боялись обнажать какие-то проблемы отдела либо указывать на свои промахи. Иногда сотрудники не подозревали, что руководитель рассматривает какие-то их действия или решения как ошибочные.

Также отмечалось неумение сотрудников описать свои функциональные обязанности. Многие сотрудники не знали точно, что входит в их функциональные обязанности, поскольку не были ознакомлены с должностными инструкциями, либо подписывали их не глядя. Все это говорит о том, что руководители не уделяли должного внимания разъяснению должностных обязанностей, а зачастую добавляли работу, не входящую в обязанности

сотрудника. В ходе оценочного собеседования иногда возникали споры руководителя с сотрудником по поводу содержания деятельности, когда сотрудник категорически не соглашался с позицией руководителя.

На вопрос о применении приемов саморегуляции большинство руководителей отметили, что применяют их иногда, однако они не проходили обучение приемам саморегуляции и не имеют представления о том, насколько эффективно их применяют. Четверть руководителей ответила, что не имеет представления о приемах саморегуляции.

На вопрос об осведомленности сотрудника о критериях оценивания половина руководителей указала, что сотрудники хорошо осведомлены. Это противоречит результатам опроса сотрудников. Очевидно, руководители недостаточно внимания уделяют разъяснению оценочных критериев для сотрудников.

Свое эмоциональное состояние во время проведения оценочного собеседования большинство руководителей описывали как спокойное либо сосредоточенное. Меньше трети руководителей показали напряженное состояние. Больше 90% руководителей отметили, что были полностью уверены в своих действиях и решениях во время оценочной процедуры. Очевидно, необходимость вести собеседование с сотрудниками не является стрессовой ситуацией для большинства руководителей.

На вопрос об усталости во время процедуры треть руководителей отметили, что испытывали усталость, преодолевать которую помогала высокая мотивация на результат и стремление поскорее закончить.

Среди навыков, которых не хватало руководителям в процессе проведения оценочного собеседования, чаще всего отмечали умение налаживать коммуникацию с подчиненным, навык целеполагания и убеждения. Также отмечалась нехватка лидерских качеств. Руководители указывали, что не могут убедить подчиненных в необходимости перестроить свою деятельность либо поведение, а также добиться откровенного обсуждения проблем и ожиданий. Подчиненные отвечали односложно, стараясь не углубляться в детали, а поскорее закончить собеседование.

С формулировкой целей у многих руководителей возникли сложности. Они не могли сформулировать измеряемые и адекватные цели развития для сотрудника и зачастую не могли согласовать цели с подчиненным.

Наиболее типичными трудностями при формировании планов индивидуального развития являлись:

- отсутствие заинтересованности ответственных за выполнение отдельных задач;
- отсутствие заинтересованности самого сотрудника, в связи с нечетко определенными целями и ожидаемыми результатами деятельности;
- низкая исполнительская дисциплина сотрудников;
- высокая стоимость внедрения системы оценки и ее поддержания (введение в штат должности специалиста по оценке, рабочее время вовлеченных сотрудников, расходы на обучение руководителей и т.п.).

Также руководители отмечали, что подчиненные формально соглашались с необходимостью изменить свое поведение или улучшить какие-то профессиональные навыки, но не предпринимали никаких шагов в этом направлении. В связи с этим некоторые руководители ощущали нехватку лидерских навыков и навыков эффективной коммуникации.

В качестве причины неудач оценочного собеседования большинство руководителей отметили нехватку информации о процедуре и ее этапах, а также нехватку необходимых навыков.

Удовлетворенность поведением во время проведения собеседования с сотрудником оценивалась по шкале от -10 до 10. В среднем показатель удовлетворенности руководителей своим поведением составил 4,7.

Степень владения профессиональными навыками для проведения оценочных процедур, руководители оценили в среднем на 7,6, что показывает их высокую уверенность в своих навыках и правильности действий и решений.

Большинство руководителей отметили, что не проходили никаких обучающих программ по процедуре оценки, хотя хотели бы получить больше

информации о ней и развить недостающие навыки. Примерно треть руководителей указали, что получили консультацию менеджера по персоналу.

За проведением оценочного собеседования проводилось наблюдение экспертов, в качестве которых были привлечены специалисты группы оценки персонала, психологи компаний, руководители смежных подразделений. Эксперты фиксировали в бланке наблюдения изменение эмоционального состояния участников, а также отмечали условия, оказывающие влияние в ходе собеседования, и навыки руководителей. Руководителям выставлялась оценка по степени владения навыками проведения оценочного собеседования и при необходимости рекомендовалось обучение. Средняя оценка навыков руководителей по проведению оценочного собеседования, по мнению экспертов, составила 5,8 баллов, при этом сами руководители оценили себя на 7,6.

Треть экспертов выделили нервно-психическое напряжение участников. Отмечалось изменение настроения подчиненных в сторону ухудшения, снижение инициативности подчиненных. Также часто отмечалось непонимание подчиненными целей проведения оценочного собеседования, непонимание критериев оценивания. Подчиненные оказались неподготовленными к вопросам, которые обсуждались в ходе собеседования. Многие не могли объяснить причины неудач за оценочный период. В некоторых случаях руководители не следовали опорным вопросам и не обсуждали карьерные планы и ожидания подчиненных. Несколько руководителей провели процедуру оценочного собеседования за 15 минут, мотивируя тем, что они и так все знают о подчиненном, его неудачах, планах и целях. Вся процедура в этих случаях свелась к заполнению отчетного бланка с указанием целей на следующий период. При этом цели были сформулированы некорректно, без указания сроков выполнения и критериев выполнения. В 2 случаях руководители отказались от присутствия экспертов на собеседовании, объясняя свое решение нежеланием вмешательства третьих лиц в обсуждение проблемных зон. Стоит отметить, что эксперты не вмешивались в происходящее, а только фиксировали результаты наблюдения в бланке. Очевидно, некоторые руководители

не чувствовали себя компетентными в проведении оценочного собеседования и старались избавиться себя от присутствия экспертов.

Среди навыков, которых не хватало руководителям, по мнению экспертов, оказались целеполагание и коммуникативные навыки. Эксперты отметили низкую подготовленность сотрудников к собеседованию. Во время собеседования руководители и подчиненные не оперировали фактами, зачастую разговаривали на общие темы.

10% руководителей, по мнению экспертов, провели оценочное собеседование успешно – оперировали фактами, эффективно налаживали коммуникацию, поставили корректные цели развития и согласовали их с сотрудниками. Данным руководителям эксперты поставили высокие баллы.

Сотрудники также оценивали руководителей после проведения оценочного собеседования, заполняя анкеты сразу после мероприятия. Им было предложено ответить, какие вопросы освещались руководителем, были ли им понятны критерии и полученные оценки, каких навыков не хватало руководителю и как они оценивают навык руководителя по проведению оценочного собеседования по 10-балльной шкале.

На вопрос о критериях оценивания треть сотрудников ответила, что не была ознакомлена с критериями. Многие не понимали, с какой целью проводится собеседование, так как с руководителем общаются довольно часто и знают, как он оценивает их деятельность. При этом 20% с руководителем общаются редко, не имеют возможности обсудить проблемные зоны. Многие никогда не обсуждали свои карьерные перспективы. Цели по развитию на следующий период сотрудники понимали с трудом, не было понятно, в чем их отличие от профессиональных задач. При этом большинство отметило необходимость проведения таких мероприятий.

Навык руководителя по проведению оценки персонала подчиненные оценили довольно высоко – 7,9 балла, что скорее всего связано с желанием угодить руководителю.



Непосредственно перед проведением собеседования и после него сотрудники и руководители проходили тест САН (самочувствие, активность, настроение). Результаты представлены на рисунках 11 и 12.

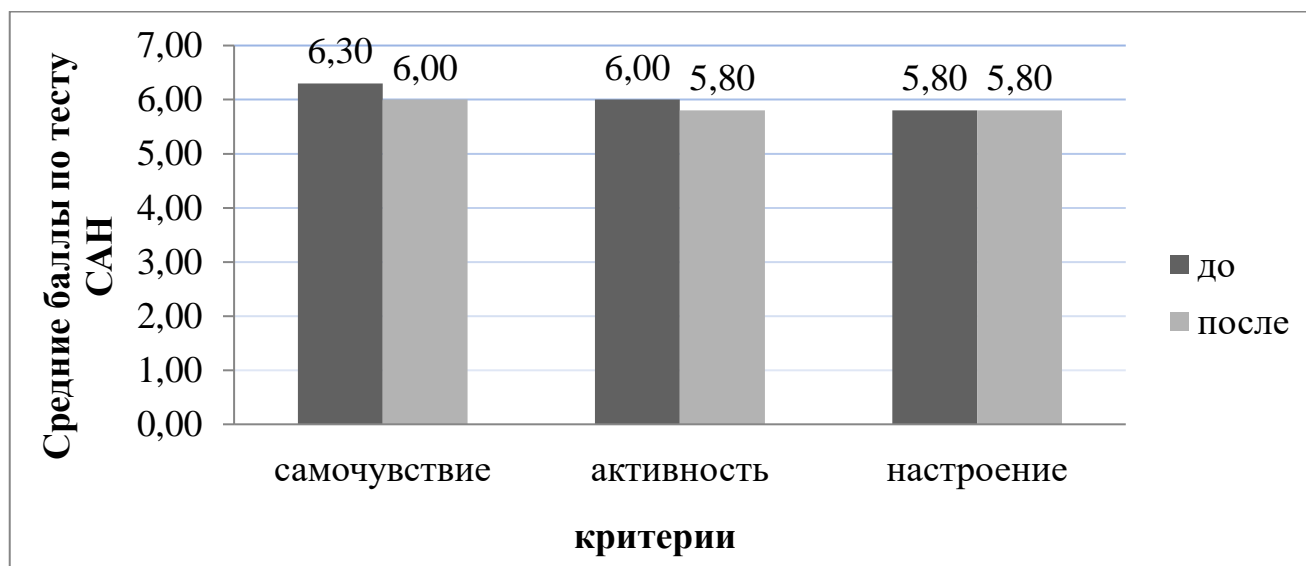


Рисунок 11 – Результаты теста «САН» руководителей до и после проведения оценочного собеседования

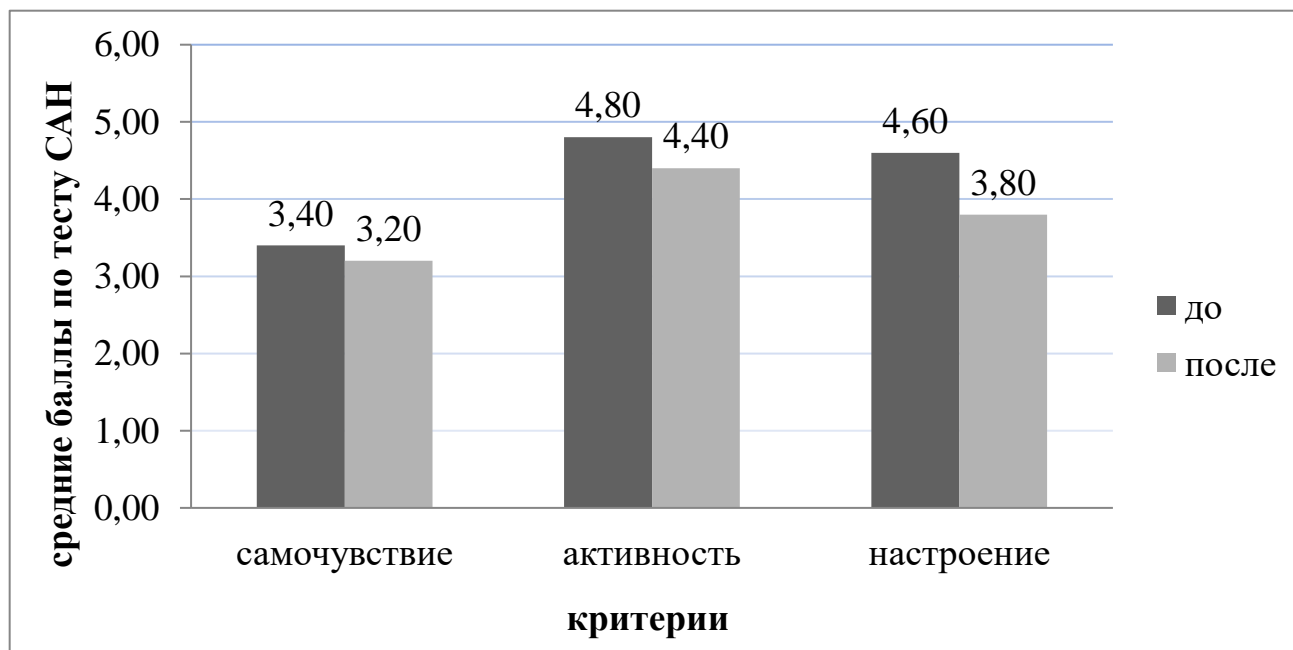


Рисунок 12 – Результаты теста «САН» сотрудников до и после проведения оценочного собеседования

У руководителей в среднем самочувствие, активность и настроение до проведения оценочного собеседования были на высоком уровне: самочувствие – 6,3; активность – 6; настроение – 5,8. После проведения процедуры

у руководителей показатели значимо не изменились, что говорит об их уверенности в своих действиях. Необходимость проведения оценочного собеседования значительно не повлияла на настроение руководителей. Они не испытали дискомфорта от процедуры.

У сотрудников до проведения собеседования, соответственно, средние показатели составляли 3,4; 4,8 и 4,6 баллов, что соответствует среднему уровню по данному тесту. Сотрудники продемонстрировали более низкие результаты по тесту, так как испытывали стресс и неопределенность перед проведением оценочной процедуры. После собеседования у сотрудников значимо снизились показатели по критерию «настроение». Непонимание целей процедуры, ее результатов и каким образом эти результаты будут применяться, повлияло на снижение настроения после оценочного собеседования.

Результаты теста «САН» были обработаны с помощью t-критерия Стьюдента (Таблица 7).

Таблица 7 – Уровень значимости отличий в самочувствии, активности и настроении руководителей и подчиненных до и после проведения оценочного собеседования

Показатели теста «САН»	Руководители (средний балл)		t-критерий Стьюдента	Подчиненные (средний балл)		t-критерий Стьюдента
	1 замер	2 замер		1 замер	2 замер	
Самочувствие	6,30	6,20	1,05	3,40	3,30	1,60
Активность	6,00	5,80	1,81	4,80	4,60	1,75
Настроение	5,80	5,80	0,91	4,60	3,80	4,4**

Примечание: \* – уровень значимости 0,05, \*\* – уровень значимости 0,01. P = 0,05 при 2,004, p = 0,01 при 2,688

По результатам проведения оценочных собеседований руководители отмечают ценность обратной связи в своей работе (как для себя, так и для подчиненных), говорят о необходимости регулярного обсуждения результатов работы с подчиненными, соглашаются с тем, что навыки для проведения подобной процедуры у них развиты недостаточно.

Оценочное собеседование необходимо для налаживания контакта с подчиненным и повышения его мотивации. Руководителям непривычно хвалить за хорошую работу, так как хорошее выполнение – явление само собой разумеющееся. Эта установка на отслеживание только негативных отклонений делает руководителя невнимательным к позитивным результатам сотрудников. В результате рабочие контакты руководителя с подчиненными происходят чаще всего по отрицательным поводам. Такая тенденция снижает мотивацию сотрудников к взаимодействию с руководителем, открытости в общении и является негативной для отношений между руководителями и подчиненными. Многие руководители оказались не готовы говорить о значимых для сотрудника темах, аргументировать свою позицию, вовлекать сотрудника в диалог.

В исследовании социально-психологического климата в компаниях, относящихся к холдингам, приняли участие 243 сотрудника холдинга «КорпусГрупп» (из них 66 руководителей) и 253 сотрудника холдинга «РОДЭКС Групп» (из них 72 руководителя). Данные отражены на рисунках 13 и 14.

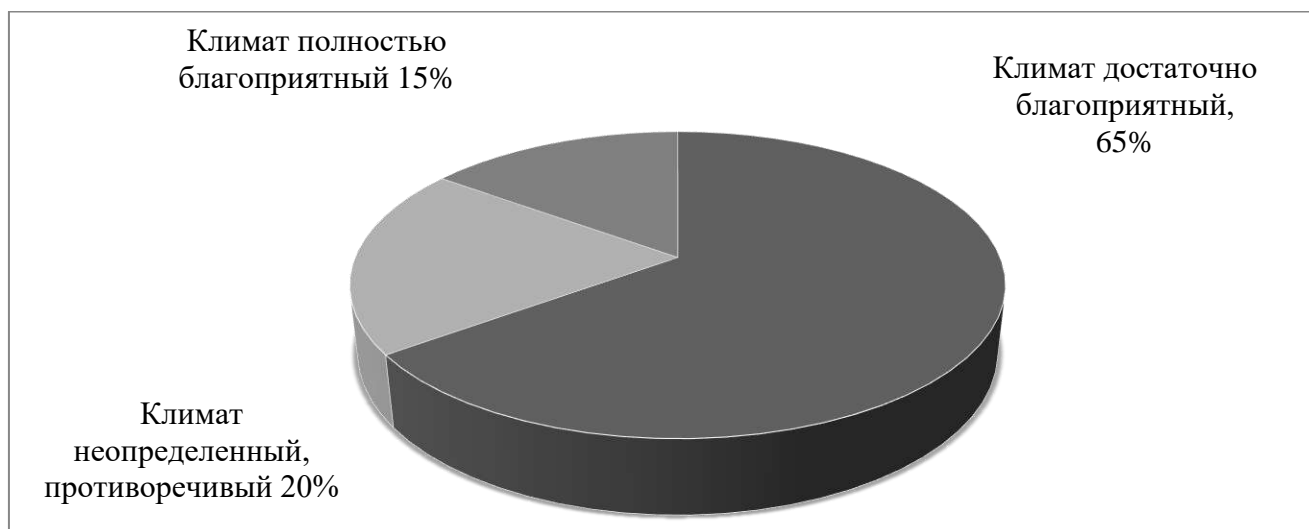


Рисунок 13 – Состояние социально-психологического климата холдинга «КорпусГрупп»

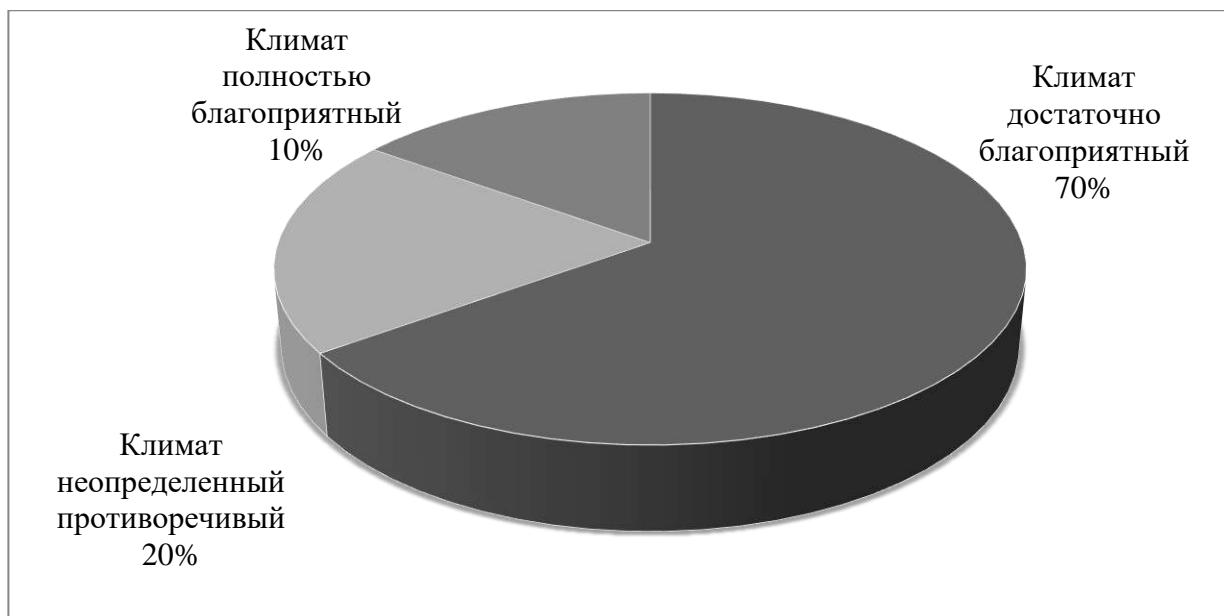


Рисунок 14 – Состояние социально-психологического климата холдинга «РОДЭКС Груп»

Низкая эффективность оценочных процедур в компаниях обусловлена тем, что изначально не были сформулированы цель оценки и ожидаемый результат. Оценка по двум критериям оказалась субъективной и неполноценной по содержанию, результаты этой оценки не могли быть использованы при принятии решения о ротации или зачислении в кадровый резерв. По результатам оценки планировалось сформировать кадровый резерв компании. Однако формировать кадровый резерв на основании ежегодной оценки в том виде, в котором она проводилась, не представилось целесообразным. Руководители зачастую завышали оценки. Оценки выставлялись по 5-балльной шкале, и 3 балла ассоциировались с плохим выполнением. Поэтому зачастую выставлялись 4 и 5, исходя из желания не обидеть сотрудника. По предварительным данным, 48% из оцененных сотрудников попали в категорию под условным названием «золотой запас», то есть данные сотрудники могли претендовать на зачисление в кадровый резерв и занять вышестоящие должности.

Оценки не были привязаны к системе материального стимулирования, поэтому люди были не заинтересованы в таком виде оценки.

С проведением оценочных собеседований с подчиненными у руководителей также возникли проблемы, поскольку такой практики у большинства руководителей не было.

Результаты исследования позволили сделать вывод, что такой эффективный инструмент построения взаимодействия между руководителем и его подчиненными, как оценка руководителем их профессиональной деятельности, в компаниях холдингов «КорпусГрупп» и «РОДЭКС Групп» использовался недостаточно широко или же некорректно.

В рамках решения задачи проведения эмпирического исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала был реализован комплекс мероприятий: проведен анализ документов компаний, включающих различные аспекты работы с персоналом; изучалось влияние объективных и субъективных психологических условий на деятельность руководителя по оценке, проводилась экспертная оценка выполнения руководителем функций на каждом этапе оценки персонала; изучалось мнение сотрудников и экспертов об эффективности проведения оценочного собеседования; диагностировались самочувствие, активность и настроение руководителей и подчиненных до и после проведения оценочного собеседования; изучался социально-психологический климат в коллективах в период проведения оценки.

Проведенное исследование позволило получить следующие эмпирические результаты.

Информирование сотрудников в компаниях не проводилось, сотрудники не понимали критерия оценивания, не знали периодичности оценки, ее роли в системе управления персоналом. Карьерные планы не исполнялись, работа с кадровым резервом не велась. Руководители имели низкие оценки по реализации функций в ходе оценки, неэффективно проводили оценочное собеседование.

Были получены результаты субъективной оценки силы влияния объективных и субъективных психологических условий на деятельность руководителя по оценке персонала. Объективными психологическими условиями, в наибольшей степени влияющими на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала,

являются дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность. Субъективными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя по оценке персонала являются высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование выявило существенные недостатки в деятельности руководителя по оценке персонала.

### **Выводы по второй главе**

Для проведения эмпирического исследования, в соответствии с поставленными задачами и сформулированными гипотезами исследования, а также изучаемыми переменными, были подобраны психодиагностические методики и разработаны авторские анкеты, которые позволили диагностировать мотивацию к оценке, эффективность выполнения руководителем функций в ходе оценки персонала, эффективность проведения оценочного собеседования. Эти анкеты также используются вместе с другими психодиагностическими методиками на последующих этапах исследования для изучения психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

С помощью экспертного опроса были получены эмпирические данные относительно объективных и субъективных условий деятельности руководителя по оценке персонала.

Обобщение и систематизация полученных эмпирических данных в связи с проведенным ранее теоретическим анализом позволили заключить, что объективными психологическими условиями, в наибольшей степени влияющими на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала, являются дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность, что подтверждает выдвинутую первую эмпирическую гипотезу. Субъективными психологическими

условиями эффективности деятельности руководителя по оценке персонала являются высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала, что подтверждает вторую выдвинутую эмпирическую гипотезу. В совокупности полученные результаты позволяют говорить о выполнении третьей задачи нашего исследования: провести эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

Анализ мотивации субъектов трудовой деятельности к оценке показал, что руководители и сотрудники продемонстрировали низкую мотивацию к оценке, не знали критерии, цели и задачи оценки персонала. Предоставление обратной связи сотрудникам по результатам оценки было неэффективным и не оказывало мотивирующего воздействия на сотрудников. При этом руководители выставляли необъективные оценки сотрудникам. Сотрудники опасались оценочных процедур и ожидали негативных последствий. С оцениваемыми сотрудниками не велась никакая разъяснительная работа, что пагубно сказывалось на результатах оценочных собеседований.

В качестве причины неудач оценочного собеседования большинство руководителей отметило нехватку информации по процедуре и ее этапам, а также нехватку необходимых навыков.

Таким образом, полностью подтвердились 1 и 2 эмпирические гипотезы: неопределенность, новизна, внезапность, как объективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала; высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, эмоциональное состояние оцениваемых сотрудников, неблагоприятный психологический климат в организации, низкий уровень реализации решений, принятых на основе оценки персонала, как субъективные психологические условия, влияют на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

Недостаточно эффективная деятельность руководителей по оценке персонала, установленная в исследовании, позволяет говорить о необходимости разработки модели, отражающей основные этапы деятельности руководителя по оценке персонала и совокупность условий, влияющих на деятельность по оценке персонала, на основе которой может быть разработана научно обоснованная программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала.



### **Глава 3. Оптимизация психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**

#### **3.1. Структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала**

С целью перехода к теоретическим обобщениям, создания теоретической основы для повышения качества деятельности руководителя по оценке персонала была разработана структурно-функциональная модель этой деятельности.

Модель – это искусственное, упрощенное отражение объекта (системы объектов), существующего в реальности прототипа. Модель есть абстрактное представление о реальности, предназначенное для изучения определенных аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на поставленные вопросы [37, с. 309].

При разработке данной модели были использованы принципы и этапы моделирования, представленные в трудах И.Н. Носса, согласно которым выделяются несколько этапов моделирования [131].

*Первый этап – концептуально-теоретическое моделирование*, его основные положения подробно изложены в главе 1. При разработке модели в качестве основного подхода в изучении деятельности был определен основной методологический подход – структурно-морфологический, согласно которому выделены структурные элементы деятельности и их взаимосвязи. А также обозначены психологические условия деятельности руководителя по оценке персонала: объективные и субъективные. Структура деятельности руководителя представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Структура деятельности руководителя по оценке персонала

*Второй этап – предметно-содержательное моделирование.* В ходе теоретического анализа и эмпирического исследования были выделены объективные и субъективные психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

В частности, неопределенность, как объективное условие, оказывала значительное влияние на деятельность руководителя. Возможность преодолеть неопределенность значительно повышала показатели эффективности оценки персонала и позволяла руководителям испытывать большую удовлетворенность от процесса оценки. Данное положение представлено в работах О.А. Конопкина, который утверждал, что достижение субъектом информационной определенности является основным смыслом процессов психической регуляции [93, с. 29]. Руководитель как субъект деятельности по оценке персонала преодолевает

информационную неопределенность, чтобы создать полную программу исполнительских действий. Программа действий должна согласовываться с конкретными условиями деятельности. Коррекция программы действий происходит за счет получения обратной связи (от оцениваемых сотрудников, руководства и наблюдателей).

Новизна, как объективное условие, оказывала влияние на первом этапе исследования, поскольку большинство руководителей не сталкивалось с необходимостью проводить оценочное собеседование с сотрудниками.

Внезапность проведения оценочных мероприятий была связана с плохим планированием в компаниях и отсутствием согласованности в элементах управления персоналом. Руководители не готовились к оценке заранее, не придавали значение рекомендациям специалистов по оценке персонала о заблаговременной подготовке. При этом сами руководители отмечали негативное влияние данного условия.

В группу субъективных условий были отнесены подгруппы в соответствии со сферами психики руководителя, регулирующими воздействие этих условий.

В ходе исследования были выделены следующие сферы психики руководителя, осуществляющего оценку персонала:

1. Мотивационная сфера:

- мотивация руководителя, проводящего оценку подчиненных;
- учет мотивации сотрудника, проходящего оценку.

2. Интеллектуальная сфера:

- знания, умения и навыки руководителя по проведению оценки и критериев оценивания;
- учет информированности сотрудника о системе оценки, критериях оценивания;
- учет мнения сотрудников и руководителей об эффективности системы оценки персонала компании.

3. Эмоциональная сфера:

– уровень психического напряжения руководителя и его подчиненных, негативные эмоции;

– влияние социально-психологического климата в коллективе;

– удовлетворенность работой по оценке;

– удовлетворенность персонала результатами оценки.

#### 4. Волевая сфера:

– внедрение решений, принятых на основе оценки;

– целеустремленность в достижении поставленных в ходе оценки целей;

– умение управлять конфликтами и совершенствование коммуникативных навыков;

– формирование психологической устойчивости к воздействию психогенных факторов.

Перечисленные компоненты определены как субъективные психологические условия деятельности руководителя по оценке и графически представлены на схеме (Рисунок 16).



Рисунок 16 – Структурная схема сфер психики руководителя, осуществляющего оценку персонала

Помимо перечисленных, в группу субъективных условий по результатам экспертного опроса вошли высокая интеллектуальная сложность (что согласуется с интеллектуальной сферой), высокая ответственность, совмещение нескольких видов деятельности.

Если диагностируется низкая мотивация к проведению оценки (как сотрудника, так и руководителя), это может привести к снижению эффективности оценки. Сотрудник не показывает в ходе оценки свои реальные возможности, уклоняется от ответов, не проявляет активность и т.п. Руководитель с низкой мотивацией, в свою очередь, не способствует установлению контакта с подчиненным, не старается ему помочь, подбодрить, не пытается вникнуть в процесс и может безответственно подойти к выставлению итоговой оценки. Поэтому важно повышать мотивацию сотрудников и руководителей к проведению оценки, чтобы результаты отражали реальное положение дел.

В подгруппу «интеллектуальная сфера» вошли такие условия, как информированность сотрудников, знания, умения и навыки руководителя по проведению оценки персонала, а также мнение сотрудников и руководителя об эффективности всей системы оценки в целом.

На эффективность оценки персонала влияют информированность сотрудников о системе оценки и критериях оценивания, а также знания руководителя об оценке персонала (этапах, целях, задачах оценки, критериях оценивания и т.п.). Знание сотрудника и руководителя о самой процедуре оценки может способствовать повышению мотивации. Чем больше сотрудник знает о процедуре оценки, критериях, целях и т.п., тем выше его готовность (в том числе психологическая). Также осведомленность сотрудников о процедуре оценки и их мнение о ней способствуют повышению чувства ответственности за ее результаты, сотрудник не боится, а значит, не пытается избежать оценки. Знание критериев оценки способствует повышению производительности, так как сотрудник имеет четкое представление, что от него требуется и как он может получить более высокую оценку, а следовательно, карьерные и профессиональные перспективы и более высокий материальный доход.

Знания, умения и навыки руководителя по оценке определяют эффективность этого вида деятельности. Эта сфера требует сознательного регулирования и целенаправленного развития, в частности с помощью программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала. В работах М.А. Кисляковой рассматриваются разные варианты когнитивных стратегий, которые возможно использовать для подготовки руководителей: планирование интеллектуальной деятельности; познавательная открытость и сознательное регулирование [1, с. 119–124.].

Руководителю необходимо знать, какие цели преследует оценка персонала, какие меры можно применить к сотруднику по результатам оценки (поощрения, обучение и т.п.), как правильно построить оценочное собеседование с сотрудником, чтобы он был настроен на сотрудничество, как завершать диалог и как правильно ставить цели на развитие. Такие навыки формируются в ходе обучения руководителей.

Умения руководителя проявляются в различной форме: контроль за процедурой оценочного собеседования, урегулирование конфликтных ситуаций, регуляция эмоционального фона в ходе собеседования и т.д. Все это усиливает эффективность оценочных мероприятий.

Если компания только разрабатывает систему оценки персонала, необходимо максимально привлекать сотрудников к процессу разработки, чтобы они могли высказать свое мнение и сделать предложения. Таким образом повышается ответственность сотрудников и руководителей за проведение оценки и реализацию решений, принятых по ее результатам.

Рефлексивный этап оценки (оценочное собеседование) решает задачи долгосрочного планирования (построение целей развития для сотрудника в соответствии с задачами компании, ее ресурсами и потребностями самого сотрудника). На этом этапе также проводится мониторинг деятельности сотрудника, анализ его ошибок и достижений, оценка достигнутых результатов.

Далее рассмотрим подгруппу условий, определяемых эмоциональной сферой психики.

Эксперты в ходе наблюдений за проведением оценочного собеседования отмечали значимость уровня психического напряжения участников оценки и их настроения. Зачастую эмоциональный фон носил негативный характер, что подтверждалось результатами теста «САН». Сниженный эмоциональный фон в процессе оценочного собеседования может привести к негативной оценке карьерных перспектив, а также ожиданию негативных последствий от оценки (например, увольнение).

Социально-психологический климат, сложившийся в компании, определяет эмоциональный настрой сотрудников, их стиль общения, сплоченность коллективов. Если в компании неблагоприятный климат, то проведение оценки персонала может способствовать его ухудшению. В данном случае необходимо в ходе оценки уделить особое внимание общению с сотрудником, выявлять в ходе оценочного собеседования проблемные зоны. Как правило, в сплоченном коллективе сотрудники показывают более высокий результат в ходе оценки, однако их ответы на оценочные вопросы могут быть очень похожи.

Удовлетворенность трудом также влияет на эффективность оценки персонала. Если в компании высокая текучесть кадров, то, в принципе, не имеет смысла проводить регулярную оценку персонала. Для проведения оценки прикладываются определенные усилия и затрачиваются материальные ресурсы, а если оцененные сотрудники уходят из компании через месяц, то фактически компания несет убытки. Сотрудник с низкой удовлетворенностью трудом вряд ли будет настроен на проведение оценки, так как он негативно воспринимает свою работу, компанию, карьерные перспективы и т.п. В ходе оценки (если она будет проведена умело) возможно выяснить причины неудовлетворенности и повлиять на нее.

Следует также обратить пристальное внимание на саму процедуру оценочного собеседования, поскольку отношение ко всей системе оценки формируется по результатам диалога с руководителем. Атмосфера открытости и доверия способствует более эффективному взаимодействию руководителя и сотрудника, а также повышению удовлетворенности трудом в целом.

Реализация принятых в ходе оценки персонала решений является одним из главных критериев ее эффективности. Если оценка проведена, а для сотрудников никаких изменений не последовало, то возникает закономерный вопрос, зачем оценка проводилась. В любой компании оценка начинается с уточнения, что за ней последует. Если невозможно ничего предложить сотруднику, то нечем его замотивировать.

Руководитель как субъект деятельности по оценке должен проводить ее адекватно целям компании и задачам самой процедуры оценки. Руководитель определяет для себя цели оценки, исходя из стратегии компании и конкретного функционала его подчиненных. При этом руководитель оценивает подчиненного и рационально (по указанным в модели компетенций поведенческим индикаторам), и эмоционально (особенно при выставлении оценок в графе «потенциал»). Зачастую руководители завышали оценки, чтобы не обидеть сотрудника или чтобы не повлиять на его зарплату. А также могли занижить баллы неугодному сотруднику. Личные предпочтения могли быть обнаружены при включении в процедуру специалистов по оценке персонала, которые также выставляли баллы по модели компетенций. Для обнаружения необъективно выставленных оценок в таблицу результатов были добавлены «зона протеза» и «зона конфликта» – так выявлялась необходимость повышения объективности выставления оценок.

Также эксперты отметили значимость коммуникативных навыков для руководителя и умения урегулировать конфликтные ситуации.

Таким образом, мы рассмотрели условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, разделив их на группы (объективные и субъективные) и подгруппы (мотивационная, интеллектуальная, эмоциональная, волевая сферы).

Все выявленные условия вошли в состав разрабатываемой модели с тем, чтобы впоследствии они учитывались при разработке программ и организации обучения руководителей, которые после обучения смогут прогнозировать успешность процедуры оценочного собеседования в зависимости от выбора



стратегии поведения с сотрудниками, а также будут иметь возможность отработать возможные конфликтные ситуации и улучшить коммуникативные навыки.

В параграфе 2.1 были описаны основные этапы деятельности руководителя по оценке, и каждый этап был соотнесен с выполняемыми им функциями (рисунок 17), что также необходимо учитывать в ходе построения модели.

<b>Этапы деятельности по оценке</b>	<b>Функции, выполняемые в ходе оценки</b>
Ориентировочный (подготовительный)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Планирования</li> <li>•Коммуникативная</li> </ul>
Исполнительский (выставление оценок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стимулирующая</li> <li>•Принятия решений</li> <li>•Прогнозирования</li> </ul>
Рефлексивный (оценочное собеседование)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Целеполагание</li> <li>•Коммуникативная</li> <li>•Контроль и коррекция</li> <li>•мотивирования</li> </ul>

Рисунок 17 – Этапы и функции деятельности руководителя по оценке персонала

Итогом второго этапа моделирования является определение компонентов модели, а также связей между ними, что нашло отражение в представленной на рисунке 18 схеме.

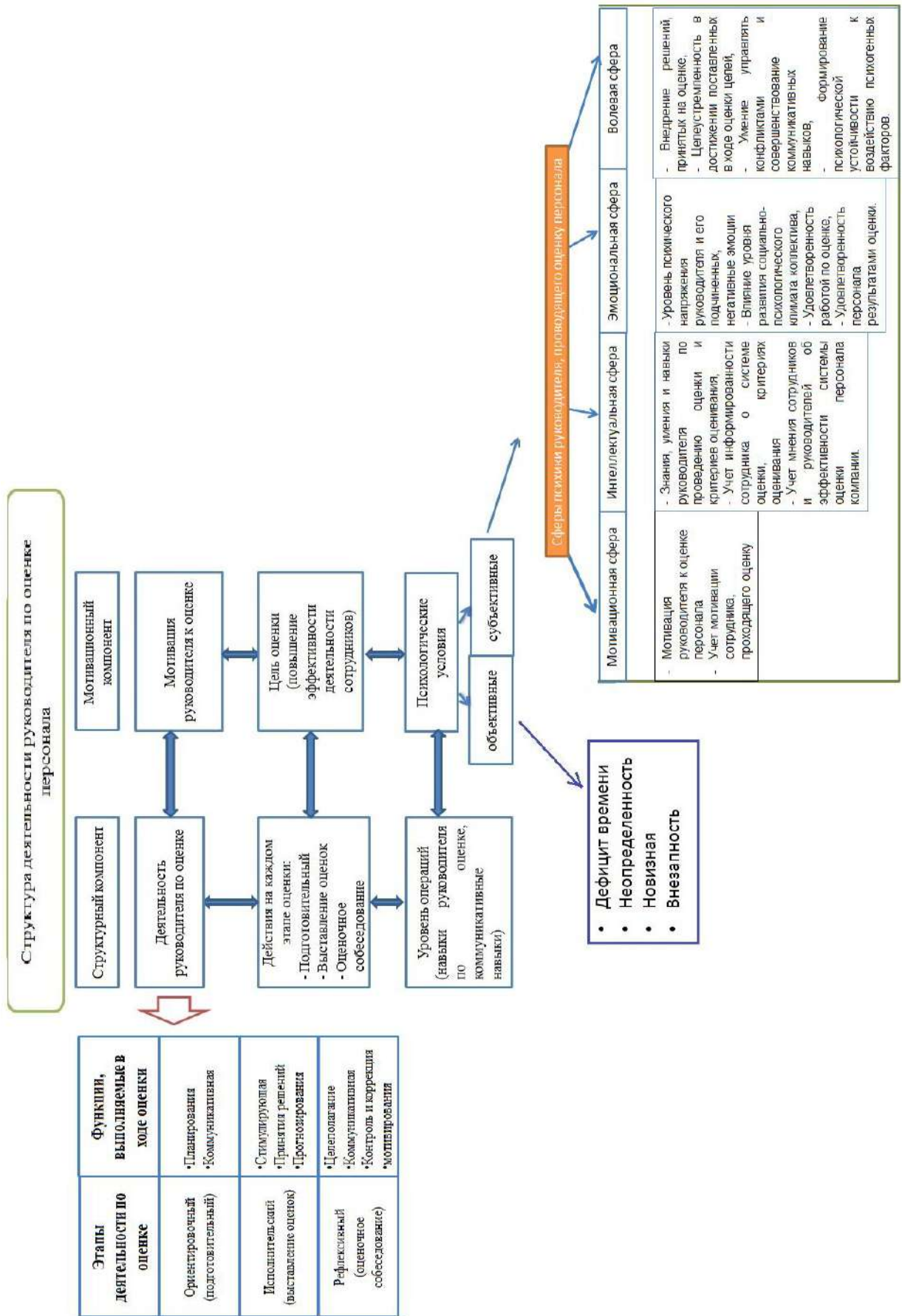


Рисунок 18 – Схема компонентов структурно-функциональной модели деятельности руководителя по оценке персонала

*Третий этап моделирования – инструментально-методический.*  
Выделенные условия были сгруппированы и соотнесены с инструментами измерений (Таблица 8).

Таблица 8 – Инструменты измерения влияния объективных и субъективных психологических условий на деятельность руководителя по оценке

<b>Группа</b>	<b>Описание</b>	<b>Инструмент измерения</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Объективные условия	Дефицит времени	методика МПДО (Приложение И)
	Неопределенность	методика МПДО
	Новизна	методика МПДО
	Внезапность	методика МПДО
Субъективные условия	Мотивация руководителя и подчиненного к оценке	Анкета для определения мотивации к оценке (Приложение Д)
	Высокая интеллектуальная сложность (знания, умения навыки руководителя по оценке персонала)	методика МПДО, анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий (Приложение Б)
	Информированность сотрудников и руководителей	Анкета для определения мотивации к оценке (Приложение Д), анкета по результатам оценки (Приложение Е)
	Мнение сотрудников и руководителей об эффективности оценки	Анкета для определения мотивации к оценке (Приложение Д), анкета по результатам оценки
	Уровень психического напряжения (совмещение видов деятельности, негативные эмоции участников оценки)	методика МПДО, тест «САН»
	Социально-психологический климат	Тест «СПК»
	Удовлетворенность трудом	Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Мануйлова, Г.М. Козлова
	Удовлетворённость оценкой	методика МПДО, анкета по результатам оценки
	Внедрение решений, принятых на оценке	Анализ документов
	Целеустремлённость (навык целеполагания)	методика МПДО, анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий
	Управление конфликтом	методика МПДО, наблюдение
	Коммуникативные навыки	методика МПДО, наблюдение

Методики исследования, указанные в таблице 8, подробно рассматривались нами в параграфе 2.1.

Таким образом, было проведено три этапа моделирования. Для дальнейшей разработки модели необходимы дальнейшие исследования и эмпирические материалы. Тем не менее даже в представленном виде модель обладает эвристическим потенциалом, что дает возможность использовать ее как теоретическую основу для разработки программы обучения руководителей.

### 3.2. Программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала

В качестве теоретической основы для разработки программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала была использована структурно-функциональная модель, подробно описанная в параграфе 3.1.

С целью повышения эффективности деятельности руководителя по оценке персонала была разработана Программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала (Приложение И). С руководителями из экспериментальной выборки проводилось обучение по разработанной программе, содержание которой представлено в таблице 9. Программа рассчитана на 60 академических часов. Обучение проводилось по 3 дня в неделю в течение 4 недель. Проводить обучение непрерывно не представлялось возможным.

Таблица 9 – Содержание программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала

Вид занятия	Тема	Часы
Лекции	«Оценка персонала организации и анализ ресурсов развития»	2
Практическое занятие	Отработка технологии проведения оценки персонала, пошаговая инструкция руководителю.	2
Моделирование негативных психологических условий деятельности по оценке персонала		
Тренинг	«Эффективное руководство»	14
Тренинг	«Целеполагания»	14
Тренинг	«Управление конфликтом»	14
Тренинг	«Коммуникативные навыки руководителя»	14
<b>Итого</b>		<b>60 ак. ч.</b>

Программа обучения была направлена на повышение эффективности не только деятельности по оценке персонала, но и других управленческих

компетенций, необходимых для эффективного взаимодействия с подчиненными, поэтому руководители были заинтересованы в прохождении обучения.

Согласно программе обучения, в первый учебный день проводилась лекция, посвященная системе оценки персонала, ее задачам и месту в системе управления персоналом. В рамках практического занятия рассматривались технология проведения оценки, проблемные участки, основные результаты, которые необходимо достигнуть на каждом этапе, методы стимулирования персонала к оценке, повышения эффективности оценки и формирования положительного отношения сотрудников к проведению оценки персонала. Рассматривались используемые системы компетенций и показатели к ним. Руководители отрабатывали навык применений модели компетенций при выставлении оценок сотрудников, аргументировали свой выбор, опираясь на трудовые ситуации оцениваемого сотрудника, его выполнение и демонстрируемое поведение.

Чтобы смоделировать влияние негативных условий при проведении оценочных мероприятий, руководителям предлагался к анализу «Банк ситуаций оценивания». В ходе обсуждений и ролевых игр руководители прорабатывали возможные ситуации и предлагали варианты их решения.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит от уровня развития у руководителя необходимых навыков и умения создать условия, способствующие достижению в ходе беседы с подчиненным основных целей ежегодной оценки.

После лекций и обсуждения с руководителями имеющейся системы оценки проводился тренинг «Эффективное руководство». Тренинг рассчитан на 14 ч. В первый учебный день – первая часть тренинга – 4 ч.; во второй день – 6 ч., третий день – 4 ч. Тренинг «Эффективное руководство» был создан в связи с тем, что некоторые руководители отметили нехватку лидерских компетенций. Необходимо было отработать навыки контроля и управления подчиненными, убеждения, а также стимулирования их деятельности с помощью различных методов, в том числе нематериального стимулирования. Тренинг включал следующие блоки:

- умение устанавливать психологический контакт;
- владение методами активного слушания;
- планирование и анализ работы;
- консультирование и развитие подчиненных.

4-, 5-, 6-й учебные дни: тренинг «Целеполагание» – 14 ч. (4 часа – первый день, 6 ч. – второй, 4 ч. – третий). Тренинг «Целеполагание» отвечал основному запросу руководителей, так как постановка целей для сотрудников в ходе оценочного собеседования вызвала большие затруднения. Тренинг включал следующие блоки:

- разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы;
- постановка целей работы на будущее;
- определение параметров ожидаемых результатов.
- установление контрольных сроков и контрольных показателей;
- выбор формы контроля;
- обеспечение соответствия между получаемым работником поощрением и результатам оценки.

7-, 8-, 9-й учебные дни: тренинг «Управление конфликтом» – 14 ч. (по 3,5 ч. в день), направленный на снижение уровня конфликтности во время проведения оценочного собеседования. Многие руководители чувствовали негативный настрой у сотрудников при обсуждении неудач или при постановке целей развития. В редких случаях во время оценочного собеседования возникал острый конфликт, для решения которого приходилось привлекать третьих лиц.

Тренинг «Коммуникативные навыки руководителя», рассчитанный на 14 ч., проводился в 10-, 11-, 12-й учебный день (4 ч., 6 ч. и 4 ч.) и был нацелен на развитие навыков взаимодействия с сотрудником, навыков вербального и невербального общения, на снятие коммуникативных барьеров при обсуждении проблемных зон и неудач, на формирование доброжелательного отношения со стороны сотрудника и настрой на сотрудничество. По окончании тренинга был проведен «круглый стол» для обсуждения итогов и обмена мнениями (2 ч.).

На лекциях руководителям разъяснялись цели оценочного собеседования с сотрудником:

Для сотрудника:

- усвоить цели компании и соотнести их со своими профессиональными целями;
- выяснить, насколько хорошо он выполняет свою работу, как высоко оценивает руководитель его рабочие результаты;
- получить обратную связь от руководителя в виде рекомендаций, способствующих лучшему выполнению работы, эффективно спланировать свою деятельность;
- иметь возможность участвовать в составлении планов развития и формировании целей на следующий период;
- донести до руководителя свое мнение и карьерные ожидания.

Для руководителя:

- получить обратную связь от сотрудника, узнать о его встречных ожиданиях;
- способствовать повышению эффективности работы сотрудника, полнее использовать его профессиональный потенциал;
- способствовать повышению производительности и выполнения задач бизнеса за счет высокой мотивации сотрудника.

Чтобы помочь руководителям в подготовке и проведении оценочного собеседования, была прописана технология его проведения по следующим шагам.

#### *Шаг 1. Подготовка сотрудника.*

Перед прохождением собеседования сотрудник должен быть ознакомлен с оценочными критериями, целями, задачами и этапами оценки, а также подготовиться к ответам на следующие вопросы:

1. Что планировалось сделать за отчетный период?
2. Что было сделано по плану?
3. Что не удалось сделать и почему?
4. Какие задачи планируются на следующий период?

5. Как можно будет оценить их достижение (как можно будет понять, что они достигнуты?)

6. Как можно улучшить результаты?

Также оцениваемый сотрудник может подготовить отчет о выполнении плана работы и другие необходимые, с его точки зрения, документы. Сотрудник может не согласиться с выставленной руководителем оценкой, и поэтому он должен иметь возможность аргументировать свою точку зрения. Во время оценочного собеседования подводятся итоги работы сотрудника, ему нужно достаточно много времени, чтобы для самого себя еще раз напомнить, какие цели были перед ним поставлены и каких он достиг.

Подготовка сотрудника важна прежде всего для него самого. Руководители могут забыть проинформировать сотрудника о предстоящей оценке либо не сообщить ему о необходимости подготовиться. Поэтому менеджер по оценке персонала самостоятельно высылает информационные письма сотрудникам с подробным описанием вопросов и самой процедуры проведения беседы и рекомендациями по подготовке к ней.

*Рекомендации для сотрудника по подготовке к оценочному собеседованию:*

- Просмотрите свои цели предыдущего периода и оцените уровень достижения каждой из них.
- Оцените свои сильные стороны и определите области, которые нуждаются в развитии.
- Определите способы личного развития в следующем оценочном периоде.
- Определите и четко опишите 3–6 личных целей, на достижении которых вы хотите сконцентрироваться в следующем году, определите, по каким индикаторам можно оценивать их достижение.

Такие рассылки необходимо делать каждому сотруднику примерно за неделю до собеседования.

Чем активнее работник участвует в процессе оценки, тем выше его ответственность за выполнение решений, принятых в ходе оценочного собеседования.



### *Шаг 2. Подготовка руководителя.*

Оценочное собеседование с сотрудником является ключевым моментом процедуры оценки персонала. Построение собеседования исходит из стиля взаимодействия руководителя с подчиненными и его способов воздействия на их поведение. Можно выделить, по меньшей мере, три подхода, которые при этом могут быть использованы руководителем:

- *заставить* – улучшить работу или поведение, подавить сопротивление;
- *убедить* – работника в необходимости изменения;
- *привлечь* работника к принятию решений – совместно с ним выработать общую точку зрения и прийти к общему решению о целях и задачах его деятельности в соответствии с целями и задачами подразделения и компании в целом. Стимулировать у работника желание к профессиональному росту и личностному развитию. Определить, какие меры необходимо принять для решения проблем, мешающих повышению эффективности его работы.

Очевидно, что третий вариант является верным с точки зрения мотивации сотрудника. Сотрудник сам принимает решение, а значит, несет за них ответственность.

Чтобы собеседование с сотрудником было успешным, руководителю нужно:

- уметь устанавливать эффективный контакт с подчиненными;
- уметь планировать и анализировать работу подчиненных;
- понимать цели организации и задачи, стоящие перед сотрудником;
- знать стандарты и критерии оценивания выполнения работы;
- собрать максимально полную информацию о рабочих результатах сотрудника.

Руководителям было рекомендовано создать базу, в которую они смогли бы заносить промежуточные оценки работника в течение года, допущенные им ошибки, проявленные инициативы и т.п. Постоянный мониторинг в течение года поможет руководителю составить четкое представление об оцениваемом сотруднике.

Руководитель должен иметь в виду, что цель оценки – повышение эффективности работы сотрудника, более полное использование его профессионального потенциала [40, с. 25]. Здесь не должно быть места эмоциям и субъективизму. Руководитель должен быть готов слушать и обдумывать то, что говорит оцениваемый, и вести с ним диалог.

Чем более справедливой считает работник оценку своего труда, тем выше его ответственность за выполнение решений, принятых в ходе оценочного собеседования, тем более он бывает удовлетворен ходом оценочного собеседования, тем в большей степени он готов согласиться с итоговой оценкой и тем выше вероятность того, что он предпримет реальные шаги для повышения эффективности работы и будет стремиться к профессиональному росту в будущем.

### *Шаг 3. Проведение оценочного собеседования с сотрудником.*

Руководитель должен как минимум за две недели назначить время собеседования для каждого сотрудника (собеседование обычно требует от получаса до полутора часов, в зависимости от того, какую должность занимает оцениваемый работник и какие обязанности он выполняет). Как правило, для этих встреч использовались переговорные комнаты, чтобы рабочие звонки и коллеги не мешали проведению собеседования. Чтобы не возникало длительного молчания или беседы на сторонние темы, каждому руководителю предлагался перечень примерных вопросов для проведения оценочного собеседования с сотрудником:

1. Каковы основные требования к Вашей должности?
2. Какого уровня Вы достигли по каждому из этих требований?
3. Какие задачи на прошедший период перед Вами стояли? (2–3 задачи)
4. Были ли какие-то дополнительные, незапланированные задачи?
5. Как бы Вы сами могли оценить проделанную Вами работу?
6. Что не удалось сделать? Почему это произошло? Что этому мешало?
7. Какие задачи запланированы на будущее?
8. Достижение каких задач будет являться наиболее значимым?

9. Как можно будет оценить их достижение (как можно будет понять, что они достигнуты?)

10. Как часто и каким образом было бы оптимальным контролировать выполнение?

11. Какие сложности могут возникнуть при реализации задач? Как можно предупредить их возникновение (что Вы можете для этого сделать?)

12. Каким образом можно было бы улучшить Ваши сегодняшние результаты?

13. Ваши умения, знания и способности используются ли сейчас наилучшим образом? Если, нет, что следует предпринять?

14. Какое обучение помогло бы Вам улучшить рабочие показатели?

15. Каковы Ваши ожидания от работы на будущее?

16. Какие виды стимулирования будут являться для Вас предпочтительными?

17. Насколько Вы довольны обратной связью, которую предоставляет Вам руководитель?

Как оказалось, вопросы очень помогли руководителям в построении оценочного собеседования. При этом руководителю необходимо постоянно помнить, что собеседование должно мотивировать сотрудника. По итогам оценочного собеседования руководитель формулирует сотруднику цели на следующий год.

#### *Шаг 4. Завершение оценочного собеседования*

Это важнейший этап оценочного собеседования. На этом этапе подводятся итоги данным ранее оценкам, еще раз проговариваются цели и приоритеты предстоящего года.

По завершении собеседования руководителю важно обратить особое внимание на конструктивность критики [268, с. 88]. Подчиненный должен четко уяснить не только то, что он сделал что-то ниже установленных требований, но и то, как исправить допущенные промахи в следующий оценочный период.

Особенно важно обратить внимание на мотивацию сотрудника. Будет ли он после завершения собеседования стремиться совершенствоваться и достигать новых профессиональных высот или уйдет подавленным с мыслью о необходимости поиска нового места работы? Следует заканчивать собеседование на позитивной ноте, чтобы подчиненный уходил от руководителя с хорошим настроением на работу. В конце необходимо еще раз повторить те цели, которые должны быть достигнуты в будущем. Кроме того, важно определить дату, когда будет подводиться промежуточный итог выполнения работы, запланированной в ходе собеседования.

По итогам оценочного собеседования руководителю необходимо убедиться, что цели, задания и ожидаемые результаты ясны.

Результаты оценочного собеседования заносятся в бланк. Руководителю требуется своевременно заполнить на подчиненного оценочную форму. Если он оставит эту задачу на последний момент, то он может просто забыть, какие цели были поставлены.

Помимо программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала, были даны рекомендации по повышению эффективности системы оценки компаний.

Во-первых, нужно проводить информирование сотрудников об имеющейся в компании системе оценки персонала, ее целях, критериях оценивания, оценочных технологиях. Информирование является одним из ключевых условий успешной работы системы оценки. Чтобы заручиться поддержкой со стороны персонала организации, важно своевременно и исчерпывающе информировать работников. До сотрудников следует довести сведения о критериях и показателях оценки их работы. Работники должны понимать, какие задачи решаются в ходе оценки, какие процедуры будут проводиться и что они включают. Поскольку система оценки опирается на стандарты и требования компании, сотрудники должны знать эти стандарты. Они должны представлять, какое рабочее поведение от них ожидают. При отсутствии полной информации об оценке персонала со стороны сотрудников возникает напряженность, начинают распространяться

слухи, как правило, связанные с опасением, что оценка проводится для сокращения штата или снижения заработной платы. Возникает недоверие к администрации.

Во-вторых, необходимо установление четкой связи между результатами оценки персонала и оплатой труда. Если сотрудник, получивший высокие оценки и демонстрирующий высокие показатели труда, получает такую зарплату, как и сотрудник с низкими показателями, то оплата воспринимается, как несправедливая. Уравнительная система оплаты труда приводит к снижению мотивации и, как следствие, снижению эффективности деятельности. Система оценки персонала должна обеспечивать связь рабочих результатов и оплаты труда и сделать эту связь понятной для работников.

### **3.3. Результаты сравнительного исследования изменения эффективности деятельности по оценке персонала у руководителей**

Для определения эффективности разработанной программы обучения проведено сравнительное исследование особенностей оценки персонала руководителями. С целью проведения сравнительного исследования было выбрано 95 руководителей, что составило 53% от общего числа руководителей компаний. Руководители разбиты на контрольную и экспериментальную группу способом рандомизации. 48 руководителей вошли в экспериментальную группу. 47 руководителей составили контрольную группу. Большинство руководителей в контрольной группе были мужчины (89%). В экспериментальной группе 91% составили мужчины. Возраст участников варьировался от 24 до 67 лет, средний возраст составил 38 лет. В каждую группу вошли руководители разных уровней управления: низшее звено управления составило 25% в контрольной и 27% в экспериментальной группе; среднее звено управления составило 65% в контрольной и 64% в экспериментальной группе; топ-менеджмент (заместители генерального директора и директора компаний) составили 10% в контрольной

группе и 8% в экспериментальной группе. Внешние переменные контролировались с помощью балансировки, контрольная и экспериментальная группы находились в одинаковых условиях.

Сотрудники (496 человек), подвергшиеся ассессменту, участвовали в анкетировании на определение эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. 240 сотрудников относились к руководителям из контрольной группы, а 256 сотрудников подчинялись руководителям экспериментальной группы. Все сотрудники, помимо анкетирования, участвовали в качестве испытуемых при проведении психодиагностики в коллективах. Схема исследования представлена на рисунке 19.



Рисунок 19 – Схема этапов сравнительного исследования

Примечание: КГ – контрольная группа, ЭГ – экспериментальная группа; 1 – сравнительное исследование контрольной и экспериментальной группы до обучения; 2 – сравнительное исследование экспериментальной группы до и после обучения; 3 – сравнительное исследование контрольной группы; 4 – сравнительное исследование контрольной и экспериментальной группы после обучения.

### *1 этап исследования*

До проведения обучения контрольная и экспериментальная группы руководителей сравнивались по критерию «навык оценивания» (номер 1 на схеме исследования, представленной на рисунке 19). Оценки были выставлены экспертами и проанализированы с помощью U-критерия Манна-Уитни. Значимых отличий между группами не было выявлено, что подтверждает эффективность формирования групп испытуемых с позиций поставленных исследовательских задач (Таблица 10).

Таблица 10 – Сравнение контрольной и экспериментальной групп по результатам методики МПДО

Психологические условия	Средние значения (до обучения)		U-критерий Манна Уитни
	КГ	ЭГ	
внезапность	1,21	1,15	984
новизна	3,01	2,90	973
неопределенность	3,42	3,54	970,5
негативные эмоции других участников	1,13	0,92	923
дефицит времени	8,01	7,35	1063,5
высокая интеллектуальная сложность	3,32	4,58	1002
высокая ответственность	1,1	1,33	985,3
неблагоприятный психологический климат	1,21	0,83	970
низкий уровень реализации решений	3,53	4,04	907
совмещение нескольких видов деятельности	2,74	2,54	922

Примечание: КГ – контрольная группа, ЭГ – экспериментальная группа.

Коэффициент значимости равен 906 при  $p=0,05$  и 814 при  $p=0,01$ . Показатели в таблице говорят о незначимости различий контрольной и экспериментальной групп.

### *2 этап исследования*

С руководителями из экспериментальной выборки проводилось обучение по разработанной программе и итоговое тестирование. Сравнение результатов входного и итогового тестирований позволяют сделать вывод о влиянии объективных и субъективных психологических условий и навыков руководителей по проведению оценочного собеседования (номер 2 на схеме исследования, представленной на рисунке 19).

Использовались методы математической статистики: G-критерий знаков. Средние оценки критериев по выполняемым в ходе проведения оценочных

мероприятий функциям изменились. Результаты по экспериментальной группе отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Средние оценки критериев по выполняемым в ходе проведения оценочных мероприятий функциям

Данные по экспериментальной группе			
До обучения	эксперты	подчиненные	самооценка
планирования	3,3	4,1	4
коммуникативная	5,1	6	6,2
стимулирующая	5,3	5,4	5,8
принятия решений	6,1	6,1	8
прогнозирования	7	7	7,2
целеполагания	4,1	5,1	6,3
контроля и коррекции	7,2	7,5	7,8
мотивирования	4,3	4,2	5,5
после обучения	эксперты	подчиненные	самооценка
планирования	5,5	5,2	6
коммуникативная	7,2	6,9	7
стимулирующая	5,5	5,8	6
принятия решений	6,1	6,1	8
прогнозирования	7	7	7,2
целеполагания	6,2	5,9	7
контроля и коррекции	7,2	7,5	7,8
мотивирования	6	5,5	6,3

С помощью G-критерия знаков была доказана статистическая значимость изменений в экспериментальной группе (Таблица 12) [156].

Таблица 12 – Показатели G-критерия знаков при сопоставлении результатов оценки эффективности выполнения функций (после обучения)

Данные по экспериментальной группе			
Значение сдвига по функции	G-критерий		
	коллеги	подчиненные	эксперты
планирования	6*	3**	2**
коммуникативная	3**	2**	0**
стимулирующая	6	4*	6
принятия решений	4	4	0*
прогнозирования	3*	2**	1**
целеполагания	4**	2**	2**
контроля и коррекции	6	5*	4**
мотивирования	4**	3**	2**

Примечание: КГ – контрольная группа, ЭГ – экспериментальная группа; \* – уровень значимости 0,05, \*\* – уровень значимости 0,01.



В контрольной группе значимый сдвиг наблюдался только по функции планирования, что связано с тем, что руководители уже имели опыт организации оценочных мероприятий.

С помощью анкет исследовалось изменение мнения сотрудников о проведении оценочных мероприятий, проводился тест САН. Эксперты повторно присутствовали на оценочных собеседованиях и заполняли бланки наблюдения. Повторно заполнялись опросники на определение эффективности деятельности по оценке персонала.

Как выяснилось, многим руководителям понравилось проводить оценочное собеседование после прояснения его целей, задач и развития необходимых навыков, так как у них появилась возможность поговорить со своими подчиненными не о текущих задачах, а об их насущных проблемах и перспективах. В процессе собеседования многие руководители (особенно молодые) отмечали, что получили совершенно неожиданную информацию, которая им очень помогла в установлении контакта с подчиненными. Например, сотрудница бухгалтерии по первому образованию была дизайнером. Данная информация помогла руководителю решить вопрос с формированием команды для проекта – сотрудница бухгалтерии успешно вошла в проектную деятельность в качестве дизайнера программного продукта.

Оцениваемые сотрудники также отметили важность проведения таких диалогов. Однако, помимо интереса и воодушевления, было и разочарование – некоторые руководители были сильно расстроены ответами своих сотрудников (например, сотрудник не мог четко определить свои должностные обязанности). Причину такой плохой подготовки сотрудников руководители видели в своих недоработках. В ходе оценочного собеседования также обсуждались и карьерные планы. Несколько сотрудников были рекомендованы к зачислению в кадровый резерв, впоследствии они были повышены, а два человека в ходе собеседования высказали пожелание уйти из компании, поскольку у них накопилось много претензий, которые уже нельзя было преодолеть. В целом же оценочное собеседование оказало мотивирующее воздействие на сотрудников.

В бланках МПДО руководители отмечали степень влияния на них психологических условий, а также оценивали успешность процедуры и свои навыки оценивания. Эксперты отмечали влияние психологических условий на процедуру оценочного собеседования, навыки руководителя по проведению оценки. Результаты сравнительного исследования субъективной оценки степени влияния психологических условий на деятельность руководителя отражены на рисунке 20.

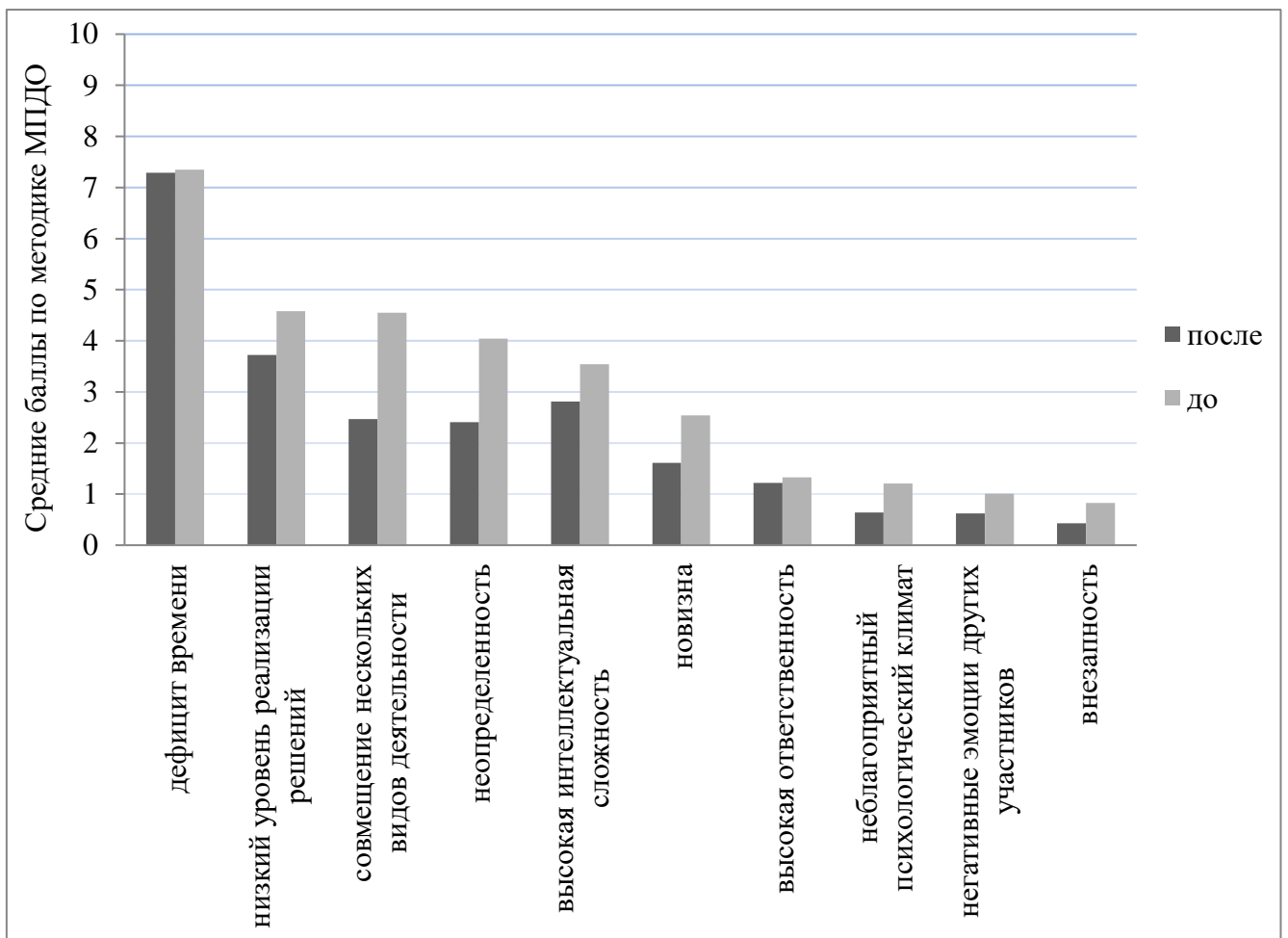


Рисунок 20 – Субъективная оценка руководителей влияния психологических условий на их деятельность по оценке персонала (до и после обучения)

Проверка значимости и отличий в двух группах представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели G-критерия знаков при сопоставлении результатов степени влияния психологических условий для экспериментальной группы

Психологические условия деятельности руководителя по оценке персонала	Средние значения (до обучения)	Средние значения (после обучения)	Не типичный сдвиг (G-эмпирическое)
внезапность	0,83	0,43	0**
новизна	2,54	1,60	0**
неопределенность	4,04	2,42	0**
негативные эмоции других участников	1,04	0,63	3*
дефицит времени	7,35	7,29	1
высокая интеллектуальная сложность	3,54	2,81	0**
высокая ответственность	1,33	1,22	6*
неблагоприятный психологический климат	1,21	0,64	2**
низкий уровень реализации решений	4,58	3,72	4*
совмещение нескольких видов деятельности	4,55	2,47	2

Примечание: \* – уровень значимости 0,05, \*\* – уровень значимости 0,01.

В экспериментальной группе снижение влияния таких психологических условий, как «внезапность», «новизна», «неопределенность», «негативные эмоции других участников», «высокая интеллектуальная сложность», «высокая ответственность», «неблагоприятный психологический климат», «низкий уровень реализации достигнутых результатов оценки» было статистически значимым, что доказывает эффективность программы обучения руководителей.

### *3 этап исследования*

Показатели контрольной группы на 1 этапе исследования сравнивались с аналогичными показателями по окончании исследования (номер 3 на схеме исследования, представленной на рисунке 19.).

Средние оценки, полученные по используемым критериям в группах экспертов, подчиненных и данные руководителями в ходе самооценки, отражены в таблице 14.

Таблица 14 – Средние оценки критериев по выполняемым в ходе проведения оценочных мероприятий функций у контрольной группы

<b>Данные по контрольной группе</b>			
<b>1 срез (средние баллы)</b>	эксперты	подчиненные	самооценка
планирования	3,2	4,3	3,9
коммуникативная	5	5,5	6,5
стимулирующая	5,5	5,8	6,2
принятия решений	5,5	6,3	7,5
прогнозирования	6,5	7,3	7,5
целеполагания	4,3	4,8	6,2
контроля и коррекции	7,5	7,5	7,4
мотивирования	4,8	4	5,3
<b>2 срез (средние баллы)</b>	эксперты	подчиненные	самооценка
планирования	3,5	4,5	4
коммуникативная	5	5,5	7
стимулирующая	5,3	5,5	6,2
принятия решений	6	6,5	7,6
прогнозирования	6,6	7	7,8
целеполагания	4,5	4,5	6,5
контроля и коррекции	7,5	7	8
мотивирования	4,8	4	6

С помощью G-критерия знаков было показано отсутствие статистически значимых изменений в контрольной группе (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели G-критерия знаков при сопоставлении результатов оценки эффективности выполнения функций в ходе оценки у контрольной группы

<b>Данные по контрольной группе</b>			
<b>Значение сдвига по функции</b>	<b>G-критическое</b>		
	коллеги	подчиненные	эксперты
планирования	3	4	3
коммуникативная	4	3	3
стимулирующая	5	4	1
принятия решений	4	4	2
прогнозирования	3	2	2
целеполагания	4	2	3
контроля и коррекции	4	5	4
мотивирования	3	2	2

Таким образом, исследование, проведенное на контрольной группе, показало, что значимых изменений не обнаружено. А это означает, что значимые изменения, установленные в экспериментальной группе, – это следствие применения обучающей программы, а не каких-либо иных факторов.

#### 4 этап исследования

Данные сравнительного исследования контрольной и экспериментальной групп после обучения отражены в таблице 16 и 17 (номер 4 на схеме исследования, представленной на рисунке 19). Расчет U-критерия Манна Уитни по контрольной и экспериментальной группам приведен в приложениях К, Л.

Таблица 16 – Данные по результатам бланков МПДО контрольной и экспериментальной групп после обучения (средние баллы)

Данные по экспериментальной группе		Данные по контрольной группе	
после обучения		после обучения	
внезапность	0,44	внезапность	1,14
новизна	1,60	новизна	2,89
неопределенность	2,42	неопределенность	3,54
негативные эмоции других участников	0,63	негативные эмоции других участников	0,91
дефицит времени	7,29	дефицит времени	7,35
высокая интеллектуальная сложность	3,10	высокая интеллектуальная сложность	4,58
высокая ответственность	1,23	высокая ответственность	1,33
неблагоприятный психологический климат	0,65	неблагоприятный психологический климат	0,83
низкий уровень реализации решений	3,73	низкий уровень реализации решений	4,04
совмещение видов деятельности	2,48	совмещение видов деятельности	2,54

Степень влияния новизны оценочной процедуры снизилась в обеих выборках, поскольку руководители обеих выборок уже имели опыт проведения оценочного собеседования на 1 этапе сравнительного исследования.

Таблица 17 – Значение U-критерия Манна Уитни по степени влияния психологических условий для контрольной и экспериментальной групп

Психологические условия деятельности руководителя по оценке персонала	Средние значения (после обучения)		U-критерий Манна Уитни
	КГ	ЭГ	
внезапность	1,14	0,43	945
новизна	2,89	1,60	509**
неопределенность	3,54	2,42	863,5*
негативные эмоции других участников	0,91	0,63	941
дефицит времени	7,35	7,29	973
высокая интеллектуальная сложность	4,58	2,81	760**
высокая ответственность	1,33	1,22	984
неблагоприятный психологический климат	0,83	0,64	785**
низкий уровень реализации решений	4,04	3,72	822,3*
совмещение нескольких видов деятельности	2,54	2,47	920

Примечание: КГ – контрольная группа, ЭГ – экспериментальная группа; \*- уровень значимости 0,05, \*\* – уровень значимости 0,01.

Влияние дефицита времени никак не изменилось и осталось на высоком уровне. Очевидно, влияние такого условия, как «дефицит времени», в рамках обучающей программы изменить невозможно, так как рабочий процесс всегда напряжен, а выделение времени на собеседование происходит за счет других функциональных задач.

Наблюдатели отмечали у руководителей экспериментальной группы более уверенное владение навыками проведения оценочного собеседования. В бланках наблюдателей было отмечено снижение эмоционального напряжения участников собеседования. Цели развития для сотрудников руководители экспериментальной группы формулировали с опорой на приобретенные в ходе тренинга знания, навыки целеполагания. Не было упоминаний о конфликтных ситуациях в ходе оценочных собеседований. Эти факты в совокупности говорят о том, что лекционные занятия и тренинговые упражнения для программы обучения были подобраны адекватно целям и доказали свою эффективность.

Руководители в своих анкетах ставили себе более высокие баллы по степени успешности процедуры оценочного собеседования после обучения. Хотя значимых отличий в оценке руководителями своих навыков не было выявлено, но для многих руководителей было важно повысить уверенность в своих действиях. До обучения несколько руководителей признавались в невозможности повлиять на поведение сотрудника, чувствовали беспомощность и низко оценивали свои коммуникативные навыки. Данные руководители сами высказывали пожелание пройти обучение. После прохождения обучения они смогли повысить свои навыки с помощью тренинговых упражнений и чувствовали себя увереннее в общении с подчиненными.

Для того чтобы определить, насколько эффективна программа обучения, было проведено сравнительное исследование показателей теста «САН» (самочувствие, активность, настроение) у сотрудников до и после прохождения оценочного собеседования с руководителями, которые проходили обучение, и руководителями, которые не обучались.

Проведенное исследование показало, что у сотрудников не меняется самочувствие и активность. При этом значимо меняется настроение у сотрудников

руководителей, прошедших обучение, что доказывает практическую пользу от программы обучения. Такое изменение было связано с организацией диалога со стороны руководителя, доброжелательным тоном, применением техник активного слушания, которым руководители обучались в ходе тренингов. Ожидание собеседования, тем не менее, было для них стрессовым фактором: показатели теста до собеседования по критерию «настроение» были ниже нормы.

Результаты теста САН были обработаны с помощью t-критерия Стьюдента (Таблица 18).

Таблица 18 – Значение t-критерия Стьюдента по результатам теста «САН»

Показатели теста «САН»	ЭГ (средний балл)		t-критерий Стьюдента	КГ (средний балл)		t-критерий Стьюдента
	до обучения	после обучения		1 замер	2 замер	
Самочувствие	3,5	3,6	1,62	3,6	3,5	0,91
Активность	4,4	4,5	1,65	4,2	4,4	2,05
Настроение	4,3	4,6	4,3**	4,3	4,2	1,50

Примечание: КГ – контрольная группа, ЭГ – экспериментальная группа; коэффициент значимости равен 2,81 при 0,05 и 3,29 при 0,01. Показатель 4,30 говорит о значимости различий экспериментальной группы до и после проведения обучения; \*\* – уровень значимости 0,01.

После проведения повторной процедуры оценки в коллективах исследовался социально-психологический климат и проводилось анкетирование на степень удовлетворенности системой оценки персонала в компании. В коллективах, которыми управляли руководители, прошедшие обучение по программе, климат был положительным: сотрудники демонстрировали большее доверие коллективу и дружелюбие во время проведения оценочных процедур. Ожидание оценочных процедур не повышало чувство неопределенности и тревожности, потому что цели, задачи, методы и критерии были понятны и доступны для обсуждения. Формировалась атмосфера доверия руководителю и организации в целом, не было поводов для распространения слухов о сокращении штатов и т.п. Сотрудники демонстрировали осведомленность о критериях оценивания и в целом были довольны системой оценки компании.

Показатели контрольной группы значительно не изменились. Хотя влияние переживаний из-за новизны и применения новых навыков уменьшилось, но с помощью методов математической статистики (G-критерий знаков) было определено, что изменения нельзя считать значимыми. Социально-психологический климат в коллективах под управлением руководителей из контрольной группы не изменился. Осведомленность сотрудников о системе оценки персонала и критериях повысилась, что связано с обменом информацией между отделами.

При этом отмечалось, что руководители экспериментальной группы стали выставлять более объективные оценки подчиненным. Снизилась тенденция к завышению оценок. Оценки сотрудникам выставлялись руководителями и оценочной группой, что повышало степень их объективности. Если оценки сильно расходились в значениях, то сотрудника условно относили в группу «протезе» (при высокой оценке от руководителя и низкой от специалиста по оценке) или в группу «конфликт» (при низкой оценке от руководителя и высокой от специалиста по оценке). Специалисты по оценке при написании итоговых отчетов всегда отмечали такие спорные моменты в конце отчета. Списки по этим группам рассматривались вышестоящим руководителем в индивидуальном порядке. Иногда непосредственного руководителя просили обосновать свои оценки. Как уже говорилось в главе 2, руководители зачастую боялись поставить низкие, по их мнению, оценки и имели тенденцию к завышению, не принимая во внимание модель компетенций и отмеченные в ней поведенческие индикаторы для выставления баллов. После прохождения обучения руководители экспериментальной группы внимательнее относились к модели компетенций и выставляли баллы, опираясь на нее.

По результатам оценки персонала были сформированы планы обучения, исполнение которых контролировалось отделом кадров. Планы выполнялись в полном объеме, что доказывает соответствие выбранных программ обучения целям сотрудников и одновременно соответствие интересам компании, которая оплачивала обучающие тренинги и программы. Сотрудники охотнее посещали обучение, так как сами участвовали в его выборе, что повышало качество обучения.



Была налажена система информирования сотрудников о предстоящей оценке, целях и критериях оценивания. Сотрудники положительно отзывались об опыте проведения оценочных собеседований и рассматривали их как возможность, в том числе выстроить карьерную траекторию в компании.

Таким образом, экспериментально была доказана эффективность программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала.

Частная гипотеза о том, что развитие коммуникативных навыков, навыков целеполагания, управления конфликтами, знаний руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления, как субъективных психологических условий в обучающей программе, повышает эффективность деятельности руководителя по оценке персонала, была подтверждена эмпирически.

### **Выводы по третьей главе**

Разработка структурно-функциональной модели, учитывающей этапы деятельности по оценке, соответствующие им функции, субъективные и объективные условия эффективности этой деятельности, состояла из трех этапов: концептуально-теоретический, предметно-содержательный и инструментально-методический. Таким образом была реализована задача 4 нашего исследования: разработка структурно-функциональной модели деятельности руководителя по оценке персонала.

Структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала включает ориентировочный (подготовительный), исполнительский (выставление оценок) и рефлексивный (оценочное собеседование) этапы и соответствующие им функции (планирования, коммуникативная, стимулирующая, принятия решений, целеполагания, контроля и коррекции, мотивирования), а также включает следующие блоки: мотивационная сфера, интеллектуальная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера.

На основании модели, в соответствии с пятой задачей исследования, была разработана и внедрена программа обучения руководителей деятельности

по оценке персонала. По сравнению с аналогичными программами, ее отличает комплексное использование тренинговых упражнений совместно с лекционными занятиями, которые разработаны согласно структурным блокам и компонентам разработанной модели. Целенаправленная и систематическая подготовка руководителей к деятельности по оценке практически не ведется. В предлагаемой нами программе используется банк ситуаций оценивания для развития навыков руководителей. Обучение имеет практическую направленность и может проводиться для всех руководителей, проводящих оценку персонала.

Согласно шестой задаче диссертационного исследования, в ходе реализации программы обучения в эмпирической группе и проведения сравнительного исследования подтвердилась гипотеза о том, что повышение уровня коммуникативных навыков руководителей, их навыков целеполагания, управления конфликтами, а также улучшение знаний о системе оценки и ее месте в управлении персоналом способствует повышению эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

В коллективах, которыми управляли руководители, прошедшие обучение, климат становился более благоприятным. Сотрудники понимали критерии оценивания способы формирования оценки. В целом сотрудники были довольны используемой в компании системой оценки персонала.

Показатели контрольной группы значительно не изменились. Социально-психологический климат в коллективах под управлением руководителей из контрольной группы не изменился. При этом стоит отметить, что осведомленность сотрудников о системе оценки персонала и критериях повысилась, что в большей степени связано с обменом информацией между отделами и обсуждением результатов оценки. Сами же руководители не проводили дополнительного информирования сотрудников и не готовили их к предстоящей оценке каким-то новым способом.

При этом отмечалось, что руководители экспериментальной группы стали выставлять более объективные оценки подчиненным. Снизилась тенденция

к завышению оценок. Руководители могли аргументированно объяснить сотруднику его оценку.

По результатам оценки персонала были сформированы планы обучения, исполнение которых контролировалось отделом кадров.

Помимо этого, по итогам проведенного исследования был сформулирован ряд общих рекомендаций, позволяющих повысить качество деятельности руководителя по оценке персонала, а также эффективность всей системы оценки персонала в организациях.

Своевременное информирование сотрудников о предстоящей оценке, разъяснение ее целей и задач формирует позитивное отношение к оценке как к возможности поговорить с руководителем о своих карьерных ожиданиях, обсудить возникающие проблемы и пути их решения. Разъяснение критериев и показателей оценки помогает сотрудникам ориентироваться в предъявляемых к ним требованиях, а руководителям проводить оценку более объективно. Понимание сотрудником, какого поведения от него ждут, повысит эффективность выполнения.

Оценочное собеседование необходимо использовать как инструмент мотивации подчиненных, повышения их лояльности компании. Лояльность компании, в свою очередь, повысит эффективность труда персонала. Установление доверительных отношений с руководителем в ходе оценочного собеседования благоприятно влияет на социально-психологический климат в коллективе. Возможность обсудить свои карьерные ожидания повышает авторитет работодателя в глазах подчиненных, что поможет снизить частоту возникновения мыслей об увольнении. Таким образом, оценка персонала может повлиять на текучесть кадров. По результатам анализа анкет увольняющихся сотрудников, конфликт с руководителем являлся частой причиной увольнения. Обсуждение проблемных ситуаций, а также ожиданий сотрудника поможет в снижении конфликтности между руководителями и подчиненными.

И руководители, и оцениваемые сотрудники более мотивированы к проведению оценки, когда понимают взаимосвязь ее результатов со своей деятельностью и своей эффективностью. Система оценки персонала становится

эффективным инструментом управления при условии, что она связана с другими элементами управления персоналом.

Таким образом, в результате исследования было доказано, что субъективные условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, такие как коммуникативные навыки руководителя, их навыки целеполагания, управления конфликтами, а также улучшение информированности руководителей и сотрудников о системе оценки и ее месте в управлении персоналом, могут быть оптимизированы в ходе программы обучения руководителей посредством лекционных занятий и тренинговых технологий, а следовательно, разработанная Программа является действенным средством повышения эффективности деятельности руководителей.

## Заключение

Недостаточная степень теоретической разработанности проблемы оценки персонала и востребованность научно обоснованных прикладных технологий оценки обуславливают актуальность проведенного исследования.

Руководители чаще всего включены в процесс оценки персонала в организациях, однако целостных представлений о психологических условиях эффективности осуществления оценки персонала руководителями крайне мало.

Оценка персонала является одним из важнейших направлений работы с персоналом в организации. Однако во многих компаниях оценка персонала проводится неэффективно. Для повышения эффективности оценки персонала руководитель как участник оценки, должен обладать соответствующими знаниями, умениями и навыками.

В диссертационном исследовании проведено изучение объективных и субъективных психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. Для реализации поставленных целей осуществлен теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы, в которой описываются сущность и содержание деятельности по оценке персонала, изучены теоретико-методологические подходы к оценке и даны различные определения оценки персонала. А также изучены научные исследования, выполненные по данной тематике.

Проведенные теоретико-методологические и эмпирические исследования, рассмотрение психологической оценки с позиций деятельностного, функционально-динамического, системно-ситуативного и ситуативного методологических подходов и полученные в них результаты позволяют сделать следующие выводы.

1. Оценка персонала является одним из видов профессиональной и управленческой деятельности руководителя. Деятельность руководителя по оценке персонала включает мотив, цель, способ, результат, оценку результата; имеет уровневую организацию; обладает целостностью. Поэтому с позиций

деятельностного подхода может быть определена как самостоятельный вид деятельности. В соответствии с этим дано определение оценки персонала, исходя из представления о том, что это отдельный целенаправленный вид деятельности:

*Оценка персонала – это деятельность руководителя по осуществлению комплекса мероприятий, позволяющих определить эффективность сотрудника, его зоны профессионального развития и пути повышения эффективности деятельности в организации.*

2. В ходе проведенного теоретического анализа установлено, что основными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя могут быть дефицит времени, психологическое состояние участников оценки, выполнение других управленческих видов деятельности в период оценки, непонимание цели проведения оценочных мероприятий, негативные эмоции участников оценки, непонятность критериев оценивания, неимение навыков оценки, неблагоприятный психологический климат в период оценки, плохие коммуникативные навыки, личные отношения с оцениваемым, низкая мотивация оцениваемого, возможность конфликтных ситуаций в ходе оценки и др. Таким образом была реализована вторая задача исследования.

3. В ходе проведенного эмпирического исследования было установлено, что объективными психологическими условиями, в наибольшей степени влияющими на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала, являются: дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность, что подтверждает первую эмпирическую гипотезу. Субъективными психологическими условиями эффективности деятельности руководителя по оценке персонала являются высокая ответственность, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние эмоций сотрудников, психологический климат, уровень реализации решений, принятых в ходе оценки персонала. Таким образом была подтверждена вторая эмпирическая гипотеза. В совокупности полученные результаты позволяют говорить о выполнении третьей задачи нашего исследования.

4. С целью перехода к теоретическим обобщениям, создания теоретической основы для повышения качества деятельности руководителя по оценке персонала разработана структурно-функциональная модель этой деятельности. Разработка структурно-функциональной модели, учитывающей этапы деятельности по оценке персонала, соответствующие им функции, субъективные и объективные условия эффективности этой деятельности, состояла из трех этапов: концептуально-теоретического, предметно-содержательного и инструментально-методического. Модель обладает эвристическим потенциалом, что дает возможность использовать ее как теоретическую основу для разработки программы обучения руководителей. Таким образом была реализована четвертая задача нашего исследования.

5. Структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала включает ориентировочный (подготовительный), исполнительский (выставление оценок) и рефлексивный (оценочное собеседование) этапы и соответствующие им функции (планирования, коммуникативная, стимулирующая, принятия решений, целеполагания, контроля и коррекции, мотивирования), а также включает следующие блоки: мотивационная сфера, интеллектуальная сфера, эмоциональная сфера, волевая сфера.

6. На основании модели, в соответствии с пятой задачей исследования, была разработана и внедрена программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала. По сравнению с аналогичными программами, данную программу отличает комплексное использование тренинговых упражнений совместно с лекционными занятиями, которые были составлены согласно структурным блокам и компонентам разработанной модели.

7. Согласно шестой задаче диссертационного исследования, в ходе реализации программы обучения в эмпирической группе и проведения сравнительного исследования подтвердилась гипотеза о том, что повышение уровня коммуникативных навыков руководителей, их навыков целеполагания, управления конфликтами, а также улучшение знаний о системе оценки и ее месте

в управлении персоналом способствует повышению эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

8. В результате исследования было доказано, что субъективные условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, такие как коммуникативные навыки руководителя, их навыки целеполагания, управления конфликтами, а также улучшение информированности руководителей и сотрудников о системе оценки и ее месте в управлении персоналом, могут быть оптимизированы в ходе программы обучения руководителей посредством лекционных занятий и тренинговых технологий, а следовательно, разработанная Программа является эффективным средством повышения эффективности деятельности руководителей.

9. Проведенные констатирующее и сравнительное исследования позволили полностью подтвердить основную гипотезу исследования, в соответствии с которой эффективность деятельности руководителя по оценке персонала зависит от объективных и субъективных психологических условий.

10. Для руководителей организаций были даны рекомендации по повышению эффективности оценки персонала. Для успешного развития организации необходимо предоставление работникам обратной связи об их рабочих показателях, карьерных перспективах. Сотрудники должны быть информированы о целях и задачах оценки персонала, оценочных критериях и процедуре проведения оценки, ее возможной выгоде для сотрудника. Оценочное собеседование необходимо использовать как инструмент мотивации подчиненных. И руководители, и оцениваемые сотрудники более мотивированы к проведению оценки, когда понимают взаимосвязь ее результатов со своей деятельностью и своей эффективностью. Система оценки персонала становится эффективным инструментом управления при условии, что она связана с другими элементами управления персоналом.

11. Установление доверительных отношений с руководителем в ходе оценочного собеседования благоприятно влияет на социально-психологический климат в коллективе. Благоприятная психологическая атмосфера, внимание



руководства к нуждам подчиненных повышают лояльность компании, что, в свою очередь, влияет на эффективность труда персонала. Возможность обсудить свои карьерные ожидания повышает авторитет работодателя в глазах подчиненных, что поможет снизить частоту возникновения мыслей об увольнении. Таким образом, оценка персонала может повлиять на текучесть кадров. По результатам анализа анкет увольняющихся сотрудников, конфликт с руководителем являлся частой причиной увольнения. Обсуждение проблемных ситуаций, а также ожиданий сотрудника поможет в снижении конфликтности между руководителями и подчиненными.

**Список использованной литературы**

1. Абульханова, К.А. Личность как субъект деятельности / К.А. Абульханова // Психологические основы профессиональной деятельности : хрестоматия. сост. и общ. ред. В.А. Бодров. – М.: ПЕРСЭ, 2007. – С. 119–124.
2. Абульханова, К.А. Акмеология вчера, сегодня, завтра / К.А. Абульханова, А. Бодалев, А. Деркач [и др.] // Прикладная психология и психоанализ. – 1997. – № 1. – С. 12–26.
3. Авдони́на, О.С. Личностно–профессиональные особенности руководителя органа муниципального образования : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Авдони́на Оксана Сергеевна; [Место защиты: Московский государственный областной университет]. – Мытищи, 2021. – 195 с. ил.
4. Азанова, Е.А. Роль руководителя в оценке персонала / Е.А. Азанова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – №2. – С. 67–82.
5. Азямова, Л.В. Организация и проведение аттестации персонала по решению работодателя / Л.В. Азямова // Справочник кадровика. – 2001. – №1. – С. 20–28.
6. Акубардия, Н.В. Возможность применения методов оценки эффективности персонала к оценке команды проекта / Н.В. Акубардия, Н.С. Алексеева // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт : двадцатая международная научно-практическая конференция : сборник статей, Белгород, 20 мая 2019 года. – Белгород: ООО ГиК, 2019. – С. 276–278.
7. Анохин, П.К. Избранные труды / П.К. Анохин. – Москва: Наука, 1978. – 399 с.
8. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст] : теория и практика : монография / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2018. – 351 с.
9. Апенько, С.Н. Теория и методология оценки персонала: Подходы и развитие : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная

экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : Дис. ... д-ра экон. Наук / Апенько Светлана Николаевна. – Омск, 2005. – 424 с.

10. Апенько, С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования / С. Н. Апенько. – Москва : Информационно-издательский центр Информ-Знание, 2004. – 300 с.

11. Армстронг, М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэррон ; Майкл Армстронг и Анджела Бэррон ; [пер. с англ. – И. Ющенко]. – 2-е изд.. – Москва: НИРРО, 2007. – 374 с.

12. Ахалая, О.А. Совершенствование процедуры оценки персонала в ключевых кадровых ситуациях : специальность 22.00.03 «Экономическая социология и демография» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ахалая Ольга Анатольевна. – Санкт-Петербург, 2000. – 217 с.

13. Бабанова, Е.В. Психолого-управленческая проблематика оценки эффективности трудовой деятельности персонала в организации / Е.В. Бабанова, Ю.Д. Коннычева // Самоуправление. – 2022. – № 3(131). – С. 143–146. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48711298> (дата обращения: 20.12.2022). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

14. Бабкова, Е.В. Методы социально-экономического анализа и прогнозирования [Электронный ресурс] : учебное электронное издание локального доступа / Е.В. Бабкова, З.В. Максименко, Т.О. Вишнякова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Уфимский гос. авиационный технический ун-т». – Уфа: УГАТУ, 2013. – URL: [http://e-library.ufarb.ru/dl/lib\\_net\\_r/Metody\\_sots\\_ekonom\\_analiza\\_i\\_prognoz\\_Bobkova\\_2013.pdf](http://e-library.ufarb.ru/dl/lib_net_r/Metody_sots_ekonom_analiza_i_prognoz_Bobkova_2013.pdf) (дата обращения: 19.09.2022). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

15. Бадаева, С.Г. Способ оценки успешности сотрудников / С.Г. Бадаева, О.В. Дашкевич // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №2. – С. 35–40.

16. Базаров, Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации / Т.Ю. Базаров. – Москва: Аспект Пресс, 2007. – 277 с.

17. Базаров, Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации : диссертация ... доктора психологических наук : 19.00.05. – Москва, 1999. – 678 с.

18. Базаров, Т.Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.05. – Москва, 1980. – 171 с.

19. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты [Текст] : практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – Москва : КноРус, 2011. – 300 с.

20. Базаров, Т.Ю. Технологические основы оценки персонала [Текст] : методические рекомендации к курсу «Ассесмент-центр» / Т.Ю. Базаров, М.А. Ладионенко ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт практической психологии. – Москва : Ин-т практической психологии, 2017. – 366 [1] с.

21. Балашов, Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. – 2003. – №10. – 168 с.

22. Батурина, О.С. Аттестация и управление рабочим поведением / О. Батурина // Кадровый менеджмент. – 2004. – №2. – С. 13–15.

23. Бахтаиров, А.В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бахтаиров Андрей Владимирович. – Иркутск, 2002. – 176 с. : ил.

24. Бершова, Л.В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2001. – № 1. – с. 95–104.

25. Бизюкова, И.В. Кадры управления [Текст] : подбор и оценка : учебное пособие / И.В. Бизюкова. – Москва : Изд. дом Международного ун-та в Москве, 2016. – 171 с.

26. Бобова, А.С. Формирование методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов его труда : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Бобова Алла Сергеевна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»]. – Санкт-Петербург, 2021. – 179 с. : ил.

27. Бобрешова, И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации / И. П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : Материалы Всероссийской научно-методической конференции, Оренбург, 03–05 февраля 2016 года. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2016. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_25766172\\_60568368.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_25766172_60568368.pdf) (дата обращения: 19.09.2018). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

28. Болдырева, Н.В. Современные проблемы в области психологии управления / Н.В. Болдырева, М.А. Иванова // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2018. – Т. 9. – № 1(18). – С. 24–32.

29. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова СПб. [и др.] : Питер, 2002. – 252 с.

30. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – М. [и др.] : Питер, 2003. – 444 с.

31. Боуз, Р. Интервью по компетенциям : методы проведения интервью : [отбираем лучших, избавляемся от остальных] / Р. Боуз, Д. Байноу ; Ребекка Боуз, Дайза Байноу и Команда SHL; [пер. с англ. Владимир Ломакин]. – Москва : Нипро, 2009. – 207 с.

32. Бурдин, А.А. Разумный синтез оценки и мотивации / А.А. Бурдин // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 92–112

33. Бутенко, О.А. Почему не работают системы оценки персонала / О.А. Бутенко // Персонал-Микс. – 2006. – № 1–2. – С. 102–105.

34. Булицкая, Н.В. Выбор способа оценки определяется степенью зрелости компании // «Управление персоналом». – 2006. – № 20. – с. 22– 24.

35. Вачков, И.В. Технологии группового тренинга / И.В. Вачков. – М.: Ось–89, 1999. – 153с.
36. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
37. Военная психология : Военно-психологический словарь-справочник. Учебно-методическое пособие для вузов / Д.Е. Алексеев, А.Я. Анцупов, Е.Г. Баранов [и др.]. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Минск : Харвест, 2023. – 816 с.
38. Войтикова, М.А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Войтикова Марина Андреевна; [Место защиты: АНО ВО «Российский новый университет»]. – Москва, 2020. – 217 с.
39. Волгин, Н.А. Экономика труда и социальные отношения: Курс ключевых лекций / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации; [отв. ред. и сост. Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский] – М. : Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1998. – 209 с.
40. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / Алла Вучкович-Стадник – Москва: Эксмо, 2008. – 188 с.
41. Выготский, Л.С. Мышление и речь: психика, сознание, бессознательное/ Л.С. Выготский. – Москва: Лабиринт, 2001. – 366, [1] с.
42. Вязигин, А.В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / Александр Вязигин. – Москва : Вершина, 2005. – 264 с.
43. Вязигин, А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / Александр Вязигин. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. – 249 с.
44. Гаврилова, О.А. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О.А. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 6. – С. 80–88.
45. Гаврилюк, М.Ю. Психологическая оценка и подбор персонала производственного объекта «Железная дорога» : специальность 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» : диссертация на

соискание ученой степени кандидата психологических наук / Гаврилюк Марина Юрьевна. – Москва, 1998. – 146 с.

46. Гайдамашко, П.С. Психологические особенности деловой активности субъектов управленческой деятельности : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Гайдамашко Павел Сергеевич; [Место защиты: Рос.нов. ун-т]. – Москва, 2018. – 163 с.

47. Галина, А.Э. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации / А.Э. Галина, К.В. Евдокимова. // Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 343-345. – URL: <https://moluch.ru/archive/148/41873/> (дата обращения: 15.01.2018). – Текст : непосредственный.

48. Гафитулина, А.А. Оценка эффективности деятельности персонала торговой организации / А.А. Гафитулина, Н.В. Бахмарева // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2022. – № 28. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_49001230\\_17607705.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_49001230_17607705.pdf) (дата обращения: 19.09.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

49. Глушко, А.Н. Влияние деятельности на возникновение профессионального стресса у сотрудников финансового-социальной сферы / А.Н. Глушко, Т.В. Разина, Ю.С. Федотова // Человеческий капитал. – 2023. – № 7(175). – С. 260-269.

50. Гнездилов, Г.В. Психологические особенности управленческой деятельности современного руководителя / Г. Гнездилов, Т.В. Старовойтова, Л.Н. Потапова. – Москва : ИМЦ, 2008. – 122 с.

51. Гужов, В.В. Подходы к оценке персонала в интересах формирования кадрового резерва / В.В. Гужов, А.Б. Письменная, Ю.С. Рафальская // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 1. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_48659438\\_74736611.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_48659438_74736611.pdf) (дата обращения: 01.07.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

52. Денисов А.Ф. Компетенция эксперта как ключевой фактор в оценке персонала // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2006. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsiya-eksperta-kak-klyuchevoy-faktor-v-otsenke-personala-1> (дата обращения: 15.01.2024).



53. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала [Текст] : учебно-методическое пособие / А. Ф. Денисов. – Москва : Аспект Пресс, 2016. – 303 с.

54. Денисова, А.В. Оценка персонала: «Быть или не быть?» и «Как это сказать по-русски?» // Управление персоналом. – 2006. – № 21. – С. 60–63.

55. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с 9-го англ. изд. Д.П. Коньковой ; под общ. ред. И.М. Степанова. – Москва : БИНОМ. Лаб. Знаний, 2004. – 799 с.

56. Дмитриева, Ю.В. Критерии оценки эффективности управленческой деятельности промышленного предприятия // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2012. – № 5 (44). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-effektivnosti-upravlencheskoy-deyatelnosti-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 15.01.2013).

57. Добровольский, Д.В. Совершенствование системы управления персоналом машиностроительных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Добровольский Дмитрий Владимирович; [Место защиты: Моск. гуманитар. ун–т]. – Москва, 2008. – 183 с.

58. Добрынин, В.В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями: Практич. руководство для администраторов, хозяйственников и инструкторов применительно к условиям СССР / В.В. Добрынин, консультант по НОУ. – Ленинград : «Сеятель» Е. В. Высоцкого, 1926. – 336 с.

59. Дорошева, М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? / Дорошева М.В. – Москва : Бизнес-шк. «Интел-синтез», 1997. – 47 с.

60. Друкер, П. Эффективный руководитель [Текст] / Питер Друкер ; пер. с англ. Ольги Чернявской. – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер : Эксмо, 2013. – 232 с.

61. Дьяченко, М.И. Психологический словарь-справочник : учебное пособие / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович. – 5-е изд., доп. и расшир. – Москва : [б.и.], 2009. – 455 с.

62. Дятлов, В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров : [Практ. пособие / Сост. В.В. Травин, В.А. Дятлов]. – М. : Дело, 1995. – 176 с.



63. Евплова, Е.В. Система оценки высококлассных сотрудников / Е.В. Евплова, П.А. Матвеева, В.Р. Матеев [и др.] // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 4 (29). – С. 146–150.

64. Енакаева, Р.Р. Психологические резервы совершенствования экспертных оценок при проведении акмеологических экспертиз : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.13. – Москва, 1999. – 175 с.

65. Ерохина, Н.А. Социальная оценка персонала в условиях оптимизации системы управления организации : автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Ерохина Наталья Александровна; [Место защиты: Сарат. гос. гоц.-эконом. ун-т]. – Саратов, 2007. – 24 с.

66. Жилина, Ж.А. Оценка персонала как основа управления человеческими ресурсами / Ж.А. Жилина, В.А. Кабанов, К.В. Сергеева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 4 (141). – С. 1085–1088.

67. Жуковская, И.В. Развивающее консультирование в психологической работе с руководителями территориальных органов МВД России на районном уровне : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.06 / Жуковская Ирина Вадимовна; [Место защиты: Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации]. – Москва, 2019. – 227 с.

68. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: Настол. кн. менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов; М-во образования Рос. Федерации. Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : Экзамен, 2000. – 575 с.

69. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов / А.Л. Журавлев // Социальная психология и общественная практика / Ответственные редакторы: доктор философских наук Е.В. Шорохова, кандидат философских наук В.П. Левкович. – Москва : Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр Российской академии наук «Издательство «Наука», 1985. – С. 27–37.

70. Журавлева, С.Н. Оптимальные технологии работы с персоналом организации в контексте эффективности управленческой деятельности / С.Н. Журавлева // Научное мнение. – 2012. – № 1. – С. 93–96.

71. Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Текст] : учебно-методическое пособие : для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» / И.Ф. Зайнетдинова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный ун-т им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2016. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8\\_2016.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8_2016.pdf). (дата обращения: 01.07.2019).

72. Зеночкина, М.В. Оценка персонала: тенденции развития и совершенствования/ М. Зеночкина, Е. Ермакова, Л. Калинин, А. Каталина, Г. Холмогорова // Менеджер по персоналу. – 2004. – №1. – С. 2–4.

73. Идигова, Л.М. Теория и практика оценки персонала современной компании : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Идигова Лалита Мусаевна. – Москва, 2009. – 376 с.

74. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – 208 с.

75. Истратова, О.Н. Справочник психолога-консультанта организации / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Изд. 2-е. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 638 с.

76. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров : [Практ. Пособие / Сост. В.В. Травин, В.А. Дятлов]. – М. : Дело, 1995. – 176 с.

77. Как вылечить оценку персонала – статьи. Александр Крымов. – URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/kak-vylechit-otsenku-personala/> (дата обращения: 11.09.2020).

78. Камышанов, А.А. Оценка персонала как фактор стресса в профессиональной деятельности / А.А. Камышанов, К.Ю. Чудинов, Н.В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2019. – № S12–2 (132). – С. 401–406.

79. Кан, К.В. Формирование информационной модели оценки профессионального потенциала сотрудников и её использование для оценки

персонала футбольной школы / К.В. Кан, А.В. Логинова // Неделя науки СПбПУ : материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 14–19 ноября 2016 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2016. – С. 187–190.

80. Кандыбович, С.Л. Психологические условия становления профессионализма / С.Л. Кандыбович, А.Я. Анцупов // Человеческий капитал. – 2023. – № 9 (177). – С. 99–108.

81. Кара, А.Н. Мотивационно-стимулирующие критерии и принципы оценки эффективности труда персонала / А.Н. Кара, Е.А. Епанешникова // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2020. – № 2 (36). – С. 35–39.

82. Карпов, А.А. Метакогнитивные детерминанты половых различий в управленческой деятельности в условиях дистанционных форм ее реализации / А.А. Карпов // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2022. – Т. 16 – № 2(60). – С. 326–333.

83. Карпов, А.А. Рефлексивность как детерминанта стилей руководства в условиях дистанционных форм управленческой деятельности / А.А. Карпов, А.А. Волченкова // Ярославский педагогический вестник. – 2022. – № 2 (125). – С. 140–149.

84. Карпов, А.А. Силевые особенности функциональной организации метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности / А.А. Карпов // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2020. – № 2(52). – С. 78–85.

85. Катахова, С.С. Психологическая компетентность руководителя как фактор эффективного управления в современных условиях : на примере медицинских учреждений : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Катахова Светлана Сергеевна; [Место защиты: Московский государственный областной университет]. – Москва, 2020. – 231 с.

86. Кетле, Л.А.Ж. Социальная система и законы, ею управляющие [Текст] = Du système social et des lois qui le régissent / А. Кетле ; пер. с фр. Л. Н.

Шаховского. - Изд. 2-е, [репр. изд. 1866 г.]. - Москва : URSS : ЛИБРОКОМ, сор., 2011. – 311 с.

87. Кибанов, А.Я. Проблемы управления персоналом в организациях : Темат. Сб. науч. тр. / Под ред. А.Я. Кибанова; М-во образования. Гос. ун-т упр. Ин-т социологии и упр. персоналом. – М., 2003 (Издательский центр ГОУВПО ГУУ). – 200 с.

88. Ковальчук, И.А. Психологическая оценка и развитие интеллектуально-личностного потенциала сотрудников ФСИН России на начальном этапе служебной деятельности : автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Ковальчук Илья Александрович; [Место защиты: Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя]. – Москва, 2020. – 27 с.

89. Козлов, А.А. Функции и качества руководителя/ Интеграция образования. – 2000. – с. 37–45

90. Колпаков, В.М., Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие / Колпаков, В.М., Дмитренко, Г.А. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. — 752 с.

91. Комиссаров, Е.Е. Научное обоснование и разработка системы внутренней оценки деятельности медицинских работников : автореферат дис. ... кандидата медицинских наук : 3.2.3. / Комиссаров Евгений Евгеньевич; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» ; Диссовет ПДС 0300.023]. – Москва, 2023. – 27 с.

92. Кондратьева, Е.П. Эффективность экспертно-консультативной деятельности в процессе профессионализации кадров государственной службы. Диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03. – М. – 1999. –142с.

93. Конопкин, О.А. Психологические механизмы регуляции деятельности [Текст] / О.А. Конопкин ; Российская акад. образования, Психологический ин-т. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : URSS :Ленанд, 2010. – 316 с.

94. Королев, Л.М. Психология управления / Л. М. Королев. – 8-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 184 с.

95. Корчемный, П.А. Роль ситуационного, системно-ситуативного, модельного подходов к психологической подготовке сотрудников силовых

ведомств к экстремальным ситуациям профессиональной деятельности / П.А. Корчемный, В.В. Вахнина, В.А. Васильева // Прикладная психология и педагогика. – 2021. – Т. 6. – № 4. – С. 1–11.

96. Коршик, Л.А. Управленческая оценка кадрового резерва / Л.А. Коршик // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – №11. – С. 60–71.

97. Костицын, Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена/ Н.А. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – №1–2. – С. 81–83.

98. Кочетков, В.В., Показатели оценки эффективности управления / В.В. Кочетков, Е.С. Ратушняк // УЭКС. – 2017. – №3 (97). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 07.01.2021).

99. Кошарная, Г.Б. Оценка персонала : учебное пособие / Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева, И.Н. Казимиров ; Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева, И.Н. Казимиров ; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Пензенский гос. ун-т», Каф. «Социология и упр. Персоналом». – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2006. – 133 с.

100. Крецул, Р.М. Первым кадровым решением должна быть оценка / Р.М. Крецул // Кадровый менеджмент. – 2005. – № 1–2. – С. 81–83.

101. Кулапов, М.Н. Организационно-управленческий механизм кадровой политики предприятий: диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05. – Москва. – 1994. – 290 с.

102. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : Пер. с англ. / Г. Кунц, С.О. Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 495 с.

103. Курихин, С.В. Развитие механизма оценки эффективности деятельности руководителя ФТС России как составляющей системы оценки деятельности таможенных органов / С.В. Курихин // Вектор экономики. – 2020. – № 11(53). – С. 83.

104. Лаак, Я. Психодиагностика: проблемы содержания и методов. – М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 384 с.

105. Лебедев, И.Б. Психологические аспекты деятельности сотрудников исправительных учреждений в формировании мотивации осужденных к труду / И.Б. Лебедев, Д.С. Мельниченко // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2020. – № 1. – С. 55–57.

106. Лебедев, И.Б. Психологические особенности стилей руководства начальников курсов и их влияние на успешность в учебной деятельности курсантов образовательных организаций МВД России / И.Б. Лебедев, А.Е. Титарев // Инновации в образовании. – 2019. – № 10. – С. 85–94.

107. Ледерманн, О.С. Анализ критериев и показателей оценки экономической эффективности результатов труда персонала / О.С. Ледерманн, С.М. Ефремова // Вестник науки и образования. – 2019. – № 11–3 (65). – С. 33–36.

108. Леонова, А.Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. – 2004. – Т. 25 – № 2. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_17695423\\_79129769.PDF](https://elibrary.ru/download/elibrary_17695423_79129769.PDF). (дата обращения: 21.07.2019). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

109. Леонтьев, А.А. Деятельность, сознание, личность / А.А. Леонтьев, Д.А. Леонтьев, Е.Е. Соколова. – Москва: Смысл, 2005 (ППП Тип.Наука). – 431 с.

110. Линькова, Н.В. Роль оценки персонала на предприятии. Метод «оценка 360» / Н.В. Линькова, О.В. Титова // Производительность труда и факторы ее повышения в цифровой экономике : материалы Международной научно-практической конференции, Воронеж, 15–16 февраля 2018 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2018. – С. 75–77.

111. Лифшиц, А.С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Лифшиц Аркадий Семенович. – Москва, 2003. – 390 с.

112. Лощилова, А.А. Возможности методики оценки эффективности деятельности классного руководителя в подготовке будущих педагогов к осуществлению функции классного руководителя / А.А. Лощилова // Классный руководитель и куратор студенческой группы: обновление стратегии и методики подготовки : Материалы всероссийской научно-практической конференции с



международным участием, Новосибирск, 25–27 октября 2022 года / Под редакцией З.И. Лаврентьевой. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2022. – С. 88–92.

113. Лысиков, В.В. Социальные проблемы оценки и образования стратегического руководителя фирмы : дис. ... доктора социологич. наук : 22.00.06 / Саратовский гос. техн. ун-т. – Саратов, 1995. – 101 с.

114. Магура, М.И. Оценка работы персонала : Практик. пособие для руководителей раз. уровня и специалистов кадровых служб / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. – 144 с.

115. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала : Практик. пособие для рук. и специалистов кадровых служб / М.И. Магура. – М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 1997. – 79 с.

116. Мазина, Е.С. Поведение руководителя в организации как фактор повышения эффективности ее деятельности и стимуляции трудовой мотивации персонала / Е.С. Мазина // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 1. – № 6 (26). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50436975\\_50583169.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50436975_50583169.pdf). (дата обращения: 21.07.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

117. Маликов, Р.И. Современные подходы к развитию системы управления персонала: выбор методов и критериев оценки эффективности обучения персонала / Р.И. Маликов, П.А. Исакова, В.Ю. Карпеева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8, № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-razvitiyu-sistemy-upravleniya-personala-vybor-metodov-i-kriteriev-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> (дата обращения: 28.11.2021).

118. Маньков, В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве. (Центры оценки в США). – М.: Главное управление по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве Российской Федерации (Роскадры), 1993. – 125 с.

119. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е.В. Маслов. – Москва ; Новосибирск, 2001. – 309 с.

120. Матирко, В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате [Текст] / В.И. Матирко. – Москва : Дело, 1996. – 287 с.

121. Мишина, А.Н. Способы оценки персонала и должности в организации: выбор методов оценки / А.Н. Мишина, А.В. Кириллов // Новое поколение. – 2015. – № 8. – С. 112–116.

122. Монгуш, О.Н. Оценка персонала. Роль оценки в кадровой политике фирмы / О.Н. Монгуш, А.В. Лопсан-Ендан // Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей IV Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Пенза, 23 февраля 2018 года. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 28–31.

123. Монди, Р. Управление персоналом / Р. Уэйн Монди, Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо ; При участии Джуди Бенди Монди ; [Пер. с англ. А.А. Романова]. – 8-е изд. – СПб. : Издат. Дом Нева, 2004 (ПФ Красный пролетарий). – 640 с.

124. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] : учебное пособие / Е.Б. Моргунов. – Москва : Бизнес-школа «Интел –Синтез», 2000. – 259 с.

125. Мухамедиева, С.А. Оценка эффективности деятельности руководителя и педагогов как способ определения эффективности деятельности учреждения дополнительного образования детей / С.А. Мухамедиева, И.А. Трофимова // Сибирский экономический журнал. – 2019. – № 2 (2). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_38212956\\_15225045.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_38212956_15225045.pdf) (дата обращения: 21.07.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

126. Мякушкин, Д.Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации : монография / Д.Е. Мякушкин ; Мякушкин Д.Е.; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Юж.-Урал. гос. ун-т, фак. психологии. – Челябинск : Изд-во ЮурГУ, 2004. – 75 с.

127. Никулина, О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации/ Т.А. Труфанова, О.В. Никулина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №4 (050). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-truda-personala-kak-osnova-formirovaniya-sistemy-stimulirovaniya-v-organizatsii> (дата обращения: 18.01.2019).

128. Ниязмамедов, Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на



соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ниязмамедов Ровшен Тувакмамедович. – Москва, 1999. – 154 с.

129. Новиков, А.С. Применение комплекса технологий оценки как основа социально-экономической эффективности системы оценки труда персонала / А.С. Новиков // Интеграция наук. – 2019. – № 2 (25). – С. 159–162.

130. Носс, И.Н. Личностно-профессиональная диагностика сотрудников органов внутренних дел [Текст] : учебно-методическое пособие / Носс И.Н. ; Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя». – Москва : Московский ун-т МВД России им. В. Я. Кикотя, 2017. – 186 с.

131. Носс, И.Н. Моделирование объекта и предмета психологического исследования / И.Н. Носс // Современная прикладная психология: теория и практика : Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 19–20 апреля 2017 года / Редколлегия Т.Н. Мельников [и др]. Ответственный редактор Н.Т. Колесник. Том 1. – Москва: Московский государственный областной университет, 2017. – С. 93–96.

132. Носс, И.Н. Профессиональная психодиагностика : психологический отбор персонала : [учебно-методическое пособие для студентов и практических психологов] / Носс И. Н. – Москва : Психотерапия, 2009. – 460 с.

133. Ослякова, И.В. Психологические особенности уверенности субъектов управленческой деятельности : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Ослякова Ирина Вячеславовна; [Место защиты: Российский новый университет]. – Москва, 2019. – 196 с.

134. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации : монография / Т.А. Беркутова [и др.]. – Екатеринбург ; Ижевск : изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2007. – 370 с.

135. Оценка работников управления / Под редакцией Г.Х. Попова. – М.: «Московский рабочий», 1976. – 351 с.

136. Ошаров, А.В. Оценка деятельности руководителя: методический подход / А.В. Ошаров, Д.В. Попов, А.М. Макаров // Горный информационно-

аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2015. – № S62. – С. 65–69.

137. Паркинсон, М. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджера/ Перевод с англ. – М.: НИРРО, 2003. – 263 с.

138. Парфенова, И.В. Совершенствование кадровой работы с помощью социально-психологической оценки персонала / И. В. Парфенова // Акмеология. – 2012. – № 3(43). – С. 99–101.

139. Пахальян, В.Э. Групповой психологический тренинг [Текст] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии / В.Э. Пахальян. – Москва [и др.] : Питер ; Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2006. – 223 с.

140. Платонова, Т.В. Оценка персонала предприятия на основе компетенций : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Платонова Татьяна Владимировна. – Ульяновск, 2006. – 203 с.

141. Подгорниченко, Н.В. Чему и как учить – покажет оценка / Н.В. Подгорниченко// Справочник по управлению персоналом. – 2005. – №4. – С. 70–84.

142. Подолян, Е.А. Анализ и оценка системы стимулирования труда персонала организации с использованием метода балльных оценок / Е.А. Подолян, М.В. Каширина, Г.И. Заболотни // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3 (152). – С. 765–767.

143. Поляков, В.А. Методы оценки и аттестации персонала // Кадровый вестник. – 2000. – №2. – С. 16–24.

144. Полякова, Н.З. Психофизиологические особенности операторов и их влияние на показатели деятельности с учетом фактора пола : автореферат дис. ... кандидата биологических наук : 14.00.32 / Ин-т мед. биол. пробл. – Москва, 1990. – 23 с.

145. Поиск, отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). – 414 с.

146. Постановление ЦК ВКП(б) «О педологических извращениях в системе наркомпросов». Извлечение. 4 июля 1936 г. – URL: <https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/125571> (дата обращения: 19.12.2021).

147. Проблемы психологического анализа трудовой деятельности : Сб. науч. тр. / Яросл. гос. ун-т; [Редкол.: Карпов А.В. (отв. ред.) и др.]. – Ярославль : ЯрГУ, 1986. – 164 с.

148. Проблемы управления персоналом в рыночной экономике : Темат. сб. науч. тр. / Гос. акад. упр. им. С. Орджоникидзе, Ин-т социологии и упр. персоналом; Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ГАУ, 1997. – 162 с.

149. Производительность труда – Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». – URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/proizvoditelnost-truda> (дата обращения: 11.02.2019).

150. Пронина, И.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Ижевск.– 2005.– 169 с.

151. Психогимнастика в тренинге [Текст] / [Н.Ю. Хрящева, С.И. Макшинов] ; под ред. Н.Ю. Хрящевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2014. – 267 с.

152. Психология общения : энциклопедический словарь / Российской акад. образования, Психологический ин-т ; под общ. ред. А.А. Бодалева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Когито-Центр, 2015. – 671с.

153. Прутченков, А.С. Социально-психологический тренинг / А.С. Прутченков. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Эксмо – Пресс, 2001. – 144с.

154. Рабочая книга практического психолога / Н.Н. Ежова. – Изд. 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 196 с.

155. Радыгина, С.В. Факторы управленческого воздействия на повышение трудовой эффективности в оценке персонала и экспертных оценках руководителей / С.В. Радыгина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2019. – Т. 29 – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-upravlencheskogo-vozdeystviya-na-povyshenie-trudovoy-effektivnosti-v-otsenke-personala-i-ekspertnyh-otsenkah-rukovoditeley> (дата обращения: 14.06.2021).

156. Резник, С.Д. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала / С.Д. Резник, Е.Р. Емельянова, З.М. Рыбалкина // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4 (44). – С. 393–397.

157. Реутова, В.И. Психологическая диагностика в прогнозировании профессиональной успешности руководителей органов внутренних дел : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.06 / Реутова Валентина Ивановна; [Место защиты: ФГКОУ ВО «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации»]. – Москва, 2020. – 199 с.

158. Розанова, В.А. Психология управления : учебное пособие / Розанова В.А. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 378 с.

159. Романов, В.В. Психологическая оценка при профессиональном отборе кадров для прокуратуры/ Романов В.В., Кроз М.В. // Вопросы психологии. – 1994. – № 3. – с. 37–45.

160. Рубинштейн, С.Л. Бытие и сознание [Текст]:/С.Л. Рубинштейн – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2017. – 281 с.

161. Самусевич, В.Н. Оценка личностных качеств персонала при оценке профессионального риска / В.Н. Самусевич // Central Asian Scientific Journal. – 2021. – № 2(2). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_47218507\\_36822793.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_47218507_36822793.pdf). (дата обращения: 24.07.2022). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

162. Сардарян, А.Р. Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? // Управление персоналом. – 2007. – №20 (174). – С. 32–36.

163. Сардарян, А.Р. Проблемы использования современных методик оценки персонала / Сардарян А.Р. Мизинцева М.Ф. // Вестник Российского университета дружбы народов, серия «Экономика». – 2009. – №2. – С. 85–93.

164. Селюк, А.В. Оценка и мотивация персонала банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. – Омск, 2005. – 229 с.

165. Селиверстова, А.В. Оценки эффективности реализации социально-психологических функций руководителя при управлении трудовыми коллективами / А.В. Селиверстова, В.А. Терехин // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 61–1. – С. 420–424.

166. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2000. – 349 с.

167. Скотт, П. Психология оценки и принятия решений / Перевод с англ. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь». – 1998. – 368 с.

168. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом : Учеб. пособие для студентов специальности «Менеджмент», специализация «Упр. персоналом» / Б.М. Смирнов; Гос. акад. упр. – М. : ЛА «Варяг», 1996. – 91 с.

169. Смирнов, С.А. Продуктивность экспертной оценки управленческого персонала организации : специальность 19.00.13 «Психология развития, акмеология» : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Смирнов Сергей Александрович. – Москва, 2004. – 161 с.

170. Солянкина, Л.Е. Особенности психологических причин возникновения производственных конфликтов / Л.Е. Солянкина, К.О. Долондуцкая // Подготовка рабочих кадров для высокотехнологичных отраслей промышленности с использованием международных стандартов : Материалы XIX Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 17 мая 2018 года. – Воронеж: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Воронежской области «Воронежский государственный промышленно-гуманитарный колледж», 2018. – С. 234–239.

171. Соколова, М.С. Оценка персонала государственной службы как объект социальной технологизации : специальность 22.00.08 «Социология управления» : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Соколова Мария Сергеевна. – Москва, 2003. – 162 с.

172. Сошников, А.П. Оценка персонала : психологические и психофизиологические методы / Александр Сошников, Александр Пеленицын. – Москва : Эксмо, 2009. – 239 с.

173. Страдвик, Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей : Сб. упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / Линди Страдвик; [Пер. с англ. А. Суворова]. – М. : НИРРО, 2003 (ОАО Тип. Новости). – 259 с.

174. Стукен, Т.Ю. Оценка эффективности деятельности руководителей среднего звена / Т.Ю. Стукен, Т.А. Лапина, О.С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19 – № 3. – С. 77–88.

175. Сурмилова, А.С. Методы оценки персонала: оценка 360 градусов / А.С. Сурмилова // Развитие науки и техники: механизмы выбора и реализации приоритетов : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Калуга, 29 июня 2022 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. – С. 57–59. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_48823612\\_96486794.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_48823612_96486794.pdf) (дата обращения: 21.07.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

176. Тарасов, В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов : (Опыт социал. технологии) 20.121 / В.К. Тарасов. – Таллинн : Валгус, 1982. – 119 с.

177. Толочек, В.А. Экспертная самооценка менеджерами своих профессиональных компетенций: дифференцированный анализ / В.А. Толочек, А.С. Машкова // Ярославский педагогический вестник. – 2020. – № 4(115). – С. 118–127.

178. Травин, В.В. Управление процессами социального развития. Отрасль промышленности : Учеб. Пособие / В.В. Травин. – М. : АНХ СССР, 1980. – 60 с.

179. Трегулова, Н.Г. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки / Н.Г. Трегулова, К.А. Гугуев // Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 3(14). – С. 15–18.

180. Тренинг коммуникативных умений. Методическая разработка по теме: Образовательная социальная сеть – URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2012/02/08/trening-kommunikativnykh-umeniy> (дата обращения: 11.11.2020).

181. Троць, Л.Б. Оценка труда персонала предприятия в современных социально-экономических условиях : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Москва.– 2003.– 220 с.

182. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика [Текст] : Проблемы развития теории и практики / А.И. Турчинов; Акад. пед. и социал.

наук. Моск. психолого-социал. ин-т. – М. : Моск. психолого-социал. ин-т : Флинта, 1998. – 271 с.

183. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / Стив Уиддет и Сара Холлифорд ; [пер. с англ. Н. Друговойко]. – [3-е изд.]. – Москва : НИРРО, 2008. – 218 с.

184. Уотлинг, Б. Контрольные вопросы для проведения оценки деятельности персонала. Как добиться результатов, к которым стремитесь вы и ваша команда. – М.: Баланс-Клуб. – 2002. – 152 с.

185. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса / В.В. Горлов, Е.Ю. Кузьмина, В.И. Сурат, И.В. Соклакова. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 194 с.

186. Файоль, А. Управление – это наука и искусство : [Сборник / Сост. Г.Л. Подвойский]. – М. : Республика, 1992. – 349 с.

187. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : Учеб. пособие для студентов вузов / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 488 с.

188. Фирсов, М.В. Совершенствование подходов к оценке эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти / М.В. Фирсов // Государственная служба. – 2022. – Т. 24 – № 4(138). – С. 6–12.

189. Франселла, Ф. Новый метод исследования личности [Текст] : руководство по репертуарным личностным методикам : перевод с английского / Ф. Франселла, Д. Баннистер ; общ. ред. и предисл. [с. 5–26] Ю.М. Забродина, В.И. Похилько. – Москва : Прогресс, 1987. – 232 с.

190. Фредерик У. Т. Принципы научного менеджмента. Организация времени – URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtml> (дата обращения: 11.02.2019).

191. Фрик, О.В. Рабочая беседа как эффективный метод развития персонала в организации/ Омский научный вестник. – 2003. – с. 255–259.

192. Фролова, С.В. Методика оценки эффективности профессиональной деятельности классного руководителя как инструмент управления его профессионально-личностным развитием / С.В. Фролова, С.И. Аксенов //



Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 75–2. – с. 316–318.

193. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 222 с.

194. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии : настол. кн. кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 172 с.

195. Хусаинова, Ж.С. Эффективность деятельности руководителя в управлении эффективностью организации / Ж.С. Хусаинова, Г.Ш. Жаксыбаева // Молодой ученый. – 2020. – № 16(306). – С. 283–286.

196. Хьюзлид, М.А. Оценка персонала : как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 419 с.

197. Хьюзлид, М.А. Измерение результативности работы HR–департамента : люди, стратегия и производительность / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Д. Ульрих ; Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих ; [пер. с англ. Н. Ю. Скачек]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 298 с.

198. Цветков, В.Л. Психологические проблемы взаимодействия руководителя и подчиненного: от теории к практике / В.Л. Цветков, Т.А. Хрусталева // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2022. – № 4. – С. 263–268.

199. Цветков, В.Л. Структура и особенности развития профессиональной компетентности психолога ОВД / В.Л. Цветков, Т.А. Хрусталева, А.С. Юрова // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 5. – С. 294–298.

200. Чаава, М.З. Руководитель как ключевое звено в системе управления персоналом / М.З. Чаава, Н.С. Ливак // Архивариус. – 2016. – Т. 1. – № 4 (8). – С. 78–83.

201. Чудинов, К.Ю. Критерии эффективности управленческой деятельности руководителей среднего звена современного предприятия / К.Ю. Чудинов //



Российский психологический журнал. – 2009. – Т. 6. – № 3. – С. 52–55. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-effektivnosti-upravlencheskoy-deyatelnosti-rukovoditeley-srednego-zvena-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 03.04.2019).

202. Шадриков, В.Д. Психология деятельности и способности человека: Учебное пособие. М.: Логос., 1996. – 320 с.

203. Шведин, Б.Я. Онтология предприятия: экспериентологический подход [Текст] : технология построения онтологической модели предприятия / Б.Я. Шведин. – Москва : URSS, 2010. – 234 с.

204. Шведин, Б. Я. Онтологическая модель кадровой и организационно-плановой сфер деятельности крупномасштабной организации / Б. Я. Шведин // Научные технологии. – 2006. – Т. 7. – № 6. – С. 13–34.

205. Шевченко, Н.В. Деятельность руководителя по оценке персонала / Н.В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2023. – № 7 (175). – С. 146–153.

206. Шевченко, Н. Ищем золото или повесть о кадровом резерве. –URL: <https://hr-portal.ru/story/ishchem-zoloto-ili-povest-o-kadrovom-rezerve> (дата обращения: 18.09.2021).

207. Шевченко, Н. Кризис не повод для оценки? – URL: <https://ubo.ru/articles/?cat=106&pub=2430> (дата обращения: 18.09.2021).

208. Шевченко, Н.В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала / Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2020. – № S4 (136). – С. 159–166.

209. Шевченко, Н.В. Обучение руководителей оценке персонала как фактор снижения ситуативной тревожности / Н.В. Шевченко, С.М. Григорьев // Человеческий капитал. – 2019. – № 6–2 (126). – С. 502–508.

210. Шевченко, Н.В. Оценочное собеседование как форма диалога с сотрудником / Н.В. Шевченко // Психология обучения. – 2014. – № 7. – С. 94–103.

211. Шевченко, Н.В. Подготовка руководителя к проведению оценки персонала / Н.В. Шевченко // Наука на благо человечества – 2019 : материалы Международной научной конференции молодых учёных (статьи преподавателей и аспирантов), Москва, 15–26 апреля 2019 года / отв. ред. Е. А. Певцова. – Москва: Московский государственный областной университет, 2019. – С. 135–140.

212. Шевченко, Н.В. Психологические факторы эффективности деятельности руководителя по оценке персонала / Н.В. Шевченко // Актуальные проблемы теории и практики психологических, психолого-педагогических, педагогических и лингводидактических исследований : Материалы Международной научно-практической конференции «XVI Левитовские чтения», Москва, 14–15 апреля 2021 года / Редколлегия: М.О. Резванцева (отв. ред.), Т.Н. Мельников, Е.А. Густова и др. – Москва: Московский государственный областной университет, 2021. – С. 781–785.

213. Шевченко, Н.В. Психологические факторы эффективности оценки персонала / Н.В. Шевченко // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2015. – № 10. – С. 103–107.

214. Шевченко, Н.В. Оценка персонала как метод стимулирования труда / Н.В. Шевченко // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2016. – № 11. – С. 188–192.

215. Шекшня, С.В. Руководители-чемпионы [Текст] : практики атлетического лидерства : [16+] / Станислав Шекшня, Вероника Загиева, Алексей Улановский ; перевод с английского Юлии Трусовой [и др.]. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 283 с.

216. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – Москва ; ИНФРА-М : Норма, 1998. – 520 с.

217. Шкатулла, В.И. Оценка трудовой деятельности // Кадры. – 1995. – № 8. – С.24–27.

218. Шкерина, К.С. Проблема оценки результатов труда работников качественными методами оценки персонала / К.С. Шкерина // Экономика и социум. – 2020. – № 10 (77). – С. 929–935.

219. Шнайдер, Б. Персонал для организации : науч. подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Бенджамин Шнайдер, Нил Шмитт ; пер. с англ. под ред. Н.В. Гришиной и М.Б. Курбатовой ; [пер. с англ. З.С. Замчук]. – СПб. : «Экономическая школа» [и др.], 2004 (ГУП Тип. Наука). – 547 с.

220. Шныренкова, Л.В. Оценка персонала коммерческих организаций в сфере услуг : специальность 22.00.08 «Социология управления» : диссертация на

соискание ученой степени кандидата социологических наук / Шныренкова Людмила Владимировна. – Москва, 2005. – 179 с.

221. Щербатых, Ю.В. Психология стресса и методы коррекции/ учебное пособие/ Ю.В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.

222. Экспресс методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе. – URL: <https://hr-portal.ru/tool/ekspress-metodika-ocenki-socialno-psihologicheskogo-klimata-v-trudovom-kollektive> (дата обращения: 01.09.2020).

223. Эренберг, Р.Д. Современная экономика труда : Теория и гос. политика : Пер. с англ. / Рональд Дж. Эренберг, Роберт С. Смит; под науч. ред. Р.П. Колосовой и др. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1996. – 777 с.

224. Юровская, М.А. К психологическим характеристикам профессий // История советской психологии труда. Тексты (20—30-е годы XX века) / Под редакцией В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, О.Г. Носковой. – М.: Издательство Московского университета, 1983. – 360 с.

225. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования : Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов в сотрудничестве с В.В. Семеновой. – М. : Академкнига : Добросовет, 2003 (ГУП Чехов. полигр. комб.). – 595 с.

226. Яламов, Г.Ю. Использование автоматизированных информационных систем при оценке результативности и эффективности деятельности руководителей в области образования / Г.Ю. Яламов, Ю.В. Демидова, Н.Н. Зимнюкова // Педагогическая информатика. – 2021. – № 4. – С. 167–172.

227. Anderson, M. G. The validity of the CPI 260 as a predictor of performance across managerial occupations //Unpublished manuscript. – 2007. – 152 p.

228. Assessment of the effectiveness of the management of agricultural organizations in management accounting / G.Y. Ostaev, S.N. Suetin, O.Yu. Frantsisko, E.V. Alexandrova // Amazonia Investiga. – 2020. – Vol. 9 – №. 28. – P. 260–271.

229. Barrick, M.R. The big five personality dimensions and job performance: A metaanalysis / Barrick, M.R., Mount M.K. // Personnel Psychology. – 1991. – №44.– P. 1–26.

230. Becker, M. Personalentwicklung: Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2013. – 1035 p.

231. Bhatia, S., Hiring for the win: Game-based assessment in employee selection / S. Bhatia, A.M. Ryan // In J. H. Dulebohn& D.L. Stone, The brave new world of eHRM 2.0. IAP Information Age Publishing. – 2018. – P. 81–110.

232. Bozhidaeva, E.I. Customs performance measurement Mechanism as the basis of an organized system for measuring the customs authorities' effectiveness / E.I. Bozhidaeva // Green Channel. Science and Education in Customs. – 2021. – №2 (16). – P. 64–69.

233. Brody, N. Personality psychology: The science of individuality / Brody N., Ehrlichman H. // Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – 1998.– 252 p.

234. Camacho, K.A. C University policy support for threat assessment: A case analysis of public higher education institutions in one U.S. state / K.A. Camacho, J. Petkewich, C. Dwyer, C. Kaniu // Journal of Threat Assessment and Management. Advance online publication. – 2023. – URL: [\(PDF\) University Policy Support for Threat Assessment: A Case Analysis of Public Higher Education Institutions in One U.S. State \(researchgate.net\)](#) (access date: 16.01.2023).

235. Epstein, S. The person-situation debate in historical and current perspectives / S. Epstein, E.J. O'Brien // Psychological Bulletin. – 1985.– №98. – P. 513–537.

236. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Uniform guidelines on employee selection procedures. Federal Register 43. – 1978. – 152 p.

237. Fedorchuk, Yu.M. Evaluation of school principals in Russia: development of efficiency criteria for the 21 century / Yu.M. Fedorchuk, O.Yu. Gordashnikova, A.N. Kuznetsov // Edulearn 21 : 13th International Conference on Education and New Learning Technologies, Spain. – 2021. – P. 842–850.

238. Forgas, J.P. The effects of prototypicality and cultural salience on perceptions of people. Journal of Research in Personality.– 1983.– Jun Vol 17 (2) .– P.35–48.

239. Fozilov, U. Important Aspects in Assessing the Personal Qualities of Management Personnel / U. Fozilov // Bulletin of Science and Practice. – 2021. – Vol. 7. – № 9. – P. 495–503.

240. Gough, H.G. California Psychological Inventory, 3<sup>rd</sup> ed. / Gough H.G., Bradley P. // Mountain View, CA: CPP, Inc. – 1996.

241. Grosheva, P.Yu. The tool for estimating the cost of providing human resources for a project considering the assessment of staff competencies / P.Yu. Grosheva, O.J. Ajimijere, Al.S. Abdullah // Horizons of Economics. – 2021. – № 5(64). – P. 130–134.

242. Guo, J. Mastery-approach goals: A large-scale cross-cultural analysis of antecedents and consequences / J. Guo, X. Hu, A. J. Elliot, H.W. Marsh, K. Murayama, G. Basarkod, P.D. Parker, T. Dicke // Journal of Personality and Social Psychology. – 2023. – №125 (2). – P. 397–420.

243. Hashway, R.M. Assessment and Evaluation of Developmental Learning: Qualitative Individual Assessment and Evaluation Models / Praeger Publishers. – 1998. – 344 p.

244. Hogan, J. Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socio analytic perspective / Hogan J., Holland B. // Journal of Applied Psychology 88. – 2003. – P. 100–112.

245. Hogan, R. In defense of personality measurement: Old wine for new whiners, Human Performance 18. – 2005. – P. 331–341.

246. Holland, J.L. Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions / American Psychologist 51. – 1996. – P. 397–406.

247. Honkanen, H. Handbook of good practice in personnel assessment / Henry Honkanen, Kai Nyman // The Finnish Psychological Association. – 2003. – P. 47.

248. Hough, L.M. Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past, / Hough L.M., F. Oswald // Annual Review of Psychology. – 2000. – № 51. – P. 631–664.

249. Hough, L.M. Determinants, detection, and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: Issues, evidence, and lessons learned / L.M. Hough, F.L. Oswald, R.E. Ployhart // International Journal of Selection and Assessment. – 2001. – №9. – P. 152–194.

250. Hunter, J.E. Validity and utility of alternative predictors of job performance / J.E. Hunter, R. F. Hunter // Psychological Bulletin. – 1984. – № 96. – P. 72–98.

251. Hyman, E.J.A. Rodney Nurse (1928–2022). *American Psychologist*. Advance online publication. – 2023 – URL: <https://psychiatryai.com/a-rodney-nurse-1928-2022> (access date: 16.01.2023).

252. Jiménez, M. Dimensionality assessment in bifactor structures with multiple general factors: / M. Jiménez, F.J. Abad, E. Garcia-Garzon, H. Golino, A.P. Christensen, L.E. Garrido // A network psychometrics approach. *Psychological Methods*. Advance online publication. – 2023. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/372163931\\_Dimensionality\\_assessment\\_in\\_bifactor\\_structures\\_with\\_multiple\\_general\\_factors\\_A\\_network\\_psychometrics\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/372163931_Dimensionality_assessment_in_bifactor_structures_with_multiple_general_factors_A_network_psychometrics_approach) (access date: 16.01.2023).

253. Juraeva, G.S. Innovative methods of personnel assessment / Juraeva Guzal Shavkatovna, Kadirkhodjaeva Nilufar Rahmatullaevna // *European science*. – 2018. – № 5 (37) – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovative-methods-of-personnel-assessment> (access date: 17.01.2021).

254. Lawrence, P.R. *Organization and Environment* / Lawrence, Paul R., and J.W. Lorsch // Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986. – 279 p.

255. Liu, D. Work Resilience Scale: Evidence of psychometric validity among Chinese employees / D. Liu, X. Meng, C. Li, S. Xie // *European Journal of Psychological Assessment*. Harvard Business School Press. – 1986. – 279 p.

256. McDaniel, M.A. The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis / M.A. McDaniel, D.L. Whetzel, F.L. Schmidt, S.D. Maurer // *Journal of Applied Psychology*. – 1994. – №79. – p. 599–616.

257. McGregor, D. *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Harvard Business Review. – 1972. – P. 133–138.

258. Meyer, G.J. Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and issues / Meyer, G.J., Finn S.E., Eyde L.D., Kay G.G., et al. // *American Psychologist*. – 2001. – № 56. – URL: [Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and issues \(gwern.net\)](https://www.gwern.net/psychological-testing-and-psychological-assessment) (access date: 22.08.2019).

259. *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*, Seventh Edition / Cohen Swerdlik. – 7th edition, 2009. – URL:

Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement, 7th Edition (univpancasila.ac.id) (access date: 22.08.2019).

260. Psychology and industrial efficiency by Hugo Munsterberg. – URL: <https://www.gutenberg.org/files/15154/15154-h/15154-h.htm> (access date:18.09.2021).

261. Richards, J. C. Approaches and methods in language teaching : A description a. analysis / Jack C. Richards, Theodore S. Rodgers // Cambridge etc. : Cambridge univ. Press. – 1986. – URL: Marketing Fragment 6 x 10.5.T65 (cambridge.org) (access date: 16.01.2023).

262. Schneider, B. The people make the place / Personnel Psychology. – 1987. – №40. – P. 437–453.

263. Stern, W. Person und Sache : System der philosophischen Weltanschauung / W. Stern, J.A. Barth, Leipzig. – 1918. – URL: <https://www.jstor.org/stable/2177334> (access date: 16.01.2023).

264. Struggle approaches: Japan and the United States // Handbook of personnel management. – 2011. – №7. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/321484782\\_Japanese\\_and\\_American\\_Management\\_A\\_Conceptually\\_Study\\_on\\_Two\\_Conceptions](https://www.researchgate.net/publication/321484782_Japanese_and_American_Management_A_Conceptually_Study_on_Two_Conceptions) (access date: 16.01.2023).

265. Testing and assessment: an employer's guide to good practices, U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. – 1999. – URL: <J:\test.PDF> (uniformguidelines.com) (access date: 18.10.2019).

266. Tett, R.P. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review / R.P. Tett, D.N. Jackson, M. Rothstein // Personnel Psychology. – 1991. – № 44. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/227639468\\_Personality\\_Measures\\_as\\_Predictors\\_of\\_Job\\_Performance\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/227639468_Personality_Measures_as_Predictors_of_Job_Performance_A_Meta-Analytic_Review) (access date: 02.10.2019).

267. Tett, R.P. A personality trait-based interactionist model of job performance / R.P. Tett, D.D. Burnett // Journal of Applied Psychology. – 2003. – № 88. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/10702140\\_A\\_Personality\\_Trait-Based\\_Interactionist\\_Model\\_of\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/10702140_A_Personality_Trait-Based_Interactionist_Model_of_Job_Performance) (access date: 02.10.2019).

268. Walter, M. Personality and Assessment / Lawrence Erlbaum Associates. – 1996. – 380 p.



269. Week, K. Systematic observational methods. // Handbook of social psychology. / Ed. By Lindsey & Aronson, Mass.– 1968.– URL: [Full text of "The Handbook Of Social Psychology" \(archive.org\)](#) (access date: 16.01.2023).

270. Weisner, W.H. A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview / W.H. Weisner, S.F. Cronshaw, // Journal of Occupational Psychology. – 1988. – 61. – P. 290. – URL: [jobinterviewpredictivevalidity.pdf \(boardoptions.com\)](#) (access date: 10.01.2019).

271. Woodruffe, C. Assessment Centres: Identifying and Developing Competence, London: IPD. – 1993.– 230 p.



## Приложение А Анкета для определения мотивации к оценке

Уважаемые коллеги!

В Компании проводится исследование с целью выработки рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала.

Полученные результаты будут использоваться только в обобщенном виде, поэтому фамилию в представленной Вам анкете указывать не нужно.

Здесь нет “правильных” и “неправильных” ответов. Ценным и интересным для нас будет Ваше собственное мнение по каждому из пунктов анкеты.

При заполнении анкеты четко следуйте инструкциям: прочитав вопрос и варианты ответов к нему, поставьте галочку напротив выбранного Вами ответа (или ответов) или же обведите в кружок соответствующую цифру. Если ответы не указаны, то напишите свой ответ, который считаете нужным.

1. Оценивает ли Ваш непосредственный руководитель Вашу деятельность и как часто?

Нет, не оценивает:

Да, оценивает (поясните, как часто):

Ежедневно

Еженедельно

Ежемесячно

Ежегодно

Другое: \_\_\_\_\_

Затрудняюсь ответить

2. Сформулированы ли критерии для этой оценки?

ДА

НЕТ

Затрудняюсь ответить

3. Предоставляет ли Вам руководитель обратную связь по результатам такой оценки (объясняет ли свою оценку)?

ДА

НЕТ

Затрудняюсь ответить

4. Связана ли оценка руководителем Вашей деятельности с Вашей заработной платой?

ДА

НЕТ

Затрудняюсь ответить

5. Ниже представлены 6 суждений. Выберите, пожалуйста, только одно, которое, по Вашему мнению, соответствует культуре нашей Компании, и поставьте в окошке напротив него знак «V».

**Для нашей компании характерно:****Ваш  
выбор**

- |    |   |                          |
|----|---|--------------------------|
| А. | Главное – быть вместе. Общее дело, общий досуг, помощь друг другу. Принадлежать к компании хороших людей.   | <input type="checkbox"/> |
| Б. | Главное – быть лучше других. Принадлежать к миру сильных людей, выигрывать в соревнованиях друг с другом. Защищать свою территорию.   | <input type="checkbox"/> |
| В. | Главное – следовать порядкам, правилам. Нарушение правил ведет к штрафам, наказанию. Много регламентов, протоколов, инструкций.   | <input type="checkbox"/> |
| Г. | Главное – результат, видимый и яркий. Ответственность на одном человеке. Ценится индивидуальность, гениальность, талант, ориентация на успех.   | <input type="checkbox"/> |
| Д. | Главное – вести диалоги и договариваться. Принятие различий. Поддержка и согласие. Ценится дискуссия. Автор результата – команда.   | <input type="checkbox"/> |
| Е. | Главное - сочетание индивидуального авторства и признание заслуг команды. Объединяться, если это повышает результат, действовать в одиночку, если это выгодно. Умножение, а не сложение талантов! | <input type="checkbox"/> |

## Приложение Б Авторская анкета на определение эффективности проведения оценочных мероприятий

Уважаемые коллеги!

С целью определения эффективности проведения оценочных мероприятий оцените, пожалуйста, себя/Вашего коллегу по следующим критериям.

В ответах используется 10-балльная шкала, где 1 – «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

1. «Я заблаговременно информирую коллектив о предстоящей оценке персонала и критериях оценивания»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2. «Я заранее изучаю результаты деятельности оцениваемых сотрудников, чтобы выставить им объективные оценки»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

3. «Я объясняю важность проведения оценочных мероприятий для сотрудников»

4. «Мои сотрудники хорошо информированы о системе оценки компании и ее целях»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5. «Я проверяю организацию проведения оценки в коллективе, в том числе наличие графика проведения оценочных собеседований».

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. «В процессе общения с оцениваемыми сотрудниками я всегда разясняю критерии оценки и цели оценочных мероприятий»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

7. «Я всегда предоставляю сотруднику обратную связь по выставленным оценкам»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

8. «В процессе оценочного собеседования я всегда придерживаюсь алгоритма, предложенного психологической службой»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

9. «Я поддерживаю доброжелательную атмосферу в ходе проведения оценочных мероприятий»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

10. «Я готов выслушать сотрудника, если он не согласен с результатами оценки»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

11. «Я изучаю модели компетенций для каждой оцениваемой должности»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

12. «Я регулярно интересуюсь программами обучения, которые имеются в компании»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

13. «Я всегда уточняю, какие имеются вакансии и карьерные возможности в компании»

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

14. «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. «Я использую методы нематериального стимулирования труда»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. «Я принимаю решение, какую оценку выставить и о рекомендациях оцениваемому сотруднику, только после изучения его результатов деятельности»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. «Я сосредоточен и сконцентрирован в ходе оценочного собеседования»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. «Я могу объективно оценить карьерные перспективы сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. «Я могу сказать, что мои оценки объективны»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. «Я понимаю важность выставления объективных оценок»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. «Я определяю потенциальные зоны развития сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. «Я могу объективно оценить потенциал сотрудника и возможности его карьерного роста»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. «Я могу прогнозировать выполнение сотрудником своих обязанностей на предстоящий год»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. «Я могу оценить, как лучше использовать потенциал сотрудника в рамках нашей компании»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. «При прогнозировании выполнения сотрудника я опираюсь на объективные показатели за прошлый оценочный период».  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. «Я уверен, что хорошо знаю профессиональные функции каждого сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. «Я обсуждаю цели развития с сотрудником»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. «Я ориентируюсь на корпоративные цели при формировании целей для сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. «Я формулирую измеряемые и достижимые цели»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника»  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. «Я могу сказать, что контролирую ход оценочного собеседования»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. «Я останавливаю проявления неадекватного и неуважительного поведения оцениваемого сотрудника в ходе собеседования»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. «Я сохраняю спокойствие в ходе проведения оценочного собеседования»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. «Я предлагаю решение спорных ситуаций»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. «Я контролирую свое психофизическое состояние в ходе оценочного собеседования»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36. «Я убежден в необходимости и полезности оценочных мероприятий для компании и каждого сотрудника»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37. «Я обсуждаю с сотрудником проблемные моменты»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38. «Я хвалю сотрудника за высокое выполнение»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39. «Я поддерживаю позитивный настрой сотрудника в ходе оценочного собеседования и по его окончании»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40. «Я стараюсь поддерживать высокий уровень мотивации сотрудника к работе»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Спасибо за работу!

## Приложение В Результаты экспертного опроса

Таблица В1 – Психологические условия, оказывающие влияние на процедуру проведения оценочного собеседования

В качестве ведущих выбирались условия, с наименьшим средним рангом

Фактор	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	Э 5	Э 6	Э 7	Э 8	Э 9	Э 10	Э 11	Э 12	Э 13	Э 14	Э 15	Э 16	Э 17	Э 18	Э 19	Э 20	среднее
1	2																				3
Психологич. состояние	23	20	38	36	29	35	20	20	38	18	29	35	23	23	36	39	18	29	17	36	28,1
Физич. состояние	24	21	39	38	33	37	21	21	35	17	13	37	17	24	38	37	17	33	21	38	28,05
выполнение др. функций в ходе оценки	22	19	13	15	31	36	19	19	26	37	31	36	22	22	15	36	37	31	19	15	25,05
участие специалистов по оценке	40	34	32	30	32	39	34	34	22	30	32	39	40	40	22	35	30	32	34	30	33,05
внезапность	8	9	6	9	10	9	9	9	9	7	10	9	8	8	9	9	7	10	9	9	<b>8,65</b>
новизна	7	2	5	3	3	5	2	2	3	5	3	5	7	7	3	5	5	3	2	3	<b>4</b>
неопределенность	6	1	4	2	5	2	1	1	2	3	5	2	6	6	2	2	3	5	1	2	<b>3,05</b>
не понимание цели	25	22	31	35	30	34	17	22	36	19	30	34	25	25	35	34	19	30	20	35	27,9
Эмоции участников оценки	2	4	1	8	1	4	4	4	8	2	1	4	2	2	8	4	2	1	4	8	<b>3,7</b>
дефицит времени	1	3	2	1	2	1	3	3	1	4	2	1	1	1	1	1	4	2	3	1	<b>1,9</b>
избыток времени	39	38	40	40	37	38	33	38	40	28	37	38	39	39	40	38	28	37	33	40	37
непонятность критериев оценивания	21	18	14	13	11	24	18	18	13	16	11	24	21	21	13	24	16	11	18	13	16,9
применение новых навыков	20	33	30	32	22	33	38	33	32	21	22	33	20	20	32	33	21	22	38	32	28,35
психол. атмосфера	5	7	3	4	9	10	7	7	4	1	9	10	5	5	4	10	1	9	7	4	<b>6,05</b>
понимание целей оценки персонала	19	17	15	12	21	11	22	17	12	15	21	11	19	19	12	11	15	21	22	12	16,2
работоспособность	29	23	28	25	13	12	23	23	25	20	33	12	29	29	25	12	20	13	23	25	22,1
активность оцениваемого	30	24	29	26	34	32	24	24	15	14	34	32	30	30	26	25	14	34	25	26	26,4
включенность в руководство в результат оценки	18	16	12	14	23	25	16	16	14	23	23	25	18	18	14	32	23	23	16	14	19,15
плохая концентрация внимания	31	25	25	27	12	31	25	25	27	22	12	31	31	31	27	31	22	12	24	27	24,9
ухудшение памяти	32	35	33	37	25	30	35	35	37	29	25	30	32	32	37	30	29	25	35	37	32

1	2																				3
модель компетенций	17	15	16	17	24	23	15	15	17	27	24	23	24	17	17	23	27	24	15	17	19,85
Эмоц. неустойчивость	15	36	26	31	14	13	36	36	31	24	14	13	15	15	31	13	24	14	36	31	23,4
плохая коммуникабельность	16	26	34	39	15	29	26	26	39	25	15	29	33	16	39	29	25	15	26	39	27,05
низкая стрессоустойчивость	33	37	27	29	35	14	37	37	34	36	35	14	16	33	34	14	36	35	37	29	30,1
внимание руководства	11	14	11	16	20	21	14	14	16	13	20	21	14	11	16	21	13	20	14	16	15,8
Офиц. приказ по оценке персонала	28	32	24	22	36	40	32	32	30	38	36	40	28	28	30	40	38	36	32	22	32,2
наличие кадрового резерва	26	40	35	23	39	22	40	40	23	26	17	22	26	26	23	22	26	39	40	23	28,9
время оценки	38	39	37	33	16	15	39	39	33	35	16	15	38	38	33	15	35	16	39	33	30,1
Физич. комфорт во время оценки	27	31	36	34	38	28	31	31	29	34	38	28	27	27	29	28	34	38	31	34	31,65
Личн. отнош. к оцениваемому	12	13	17	18	17	19	13	13	18	11	39	19	12	12	18	19	11	17	13	18	16,45
мотивация оцениваемого	13	27	21	19	26	20	27	27	11	39	26	20	13	13	11	20	39	26	27	19	22,2
конфликты	14	12	18	11	18	16	12	12	19	33	18	16	11	14	19	16	33	18	12	11	16,65
интеллектуальная сложность	9	5	7	5	4	6	5	5	5	6	4	6	9	9	5	6	6	4	5	5	<b>5,8</b>
высокая ответственность	10	6	8	10	7	8	6	6	10	8	7	8	10	10	10	8	8	7	6	10	<b>8,15</b>
уровень реализации решений	4	8	9	6	8	7	8	8	6	10	8	7	4	4	6	7	10	8	8	6	<b>7,1</b>
совмещение нескольких видов деятельности	3	10	10	7	6	3	10	10	7	9	6	3	3	3	7	3	9	6	10	7	<b>6,6</b>
знания о личности оцениваемого	37	11	19	20	27	26	11	11	20	12	27	26	37	37	20	26	12	27	11	20	21,85
отзывы коллег об оцениваемом	36	28	20	24	19	17	28	28	24	32	19	17	36	36	24	17	32	19	30	24	25,5
рабочие задачи оцениваемого	34	29	23	28	40	27	29	29	28	40	40	27	34	34	28	27	40	40	29	28	31,7
отсутствие карьерных перспектив для оцениваемого	35	30	22	21	28	18	30	30	21	31	28	18	35	35	21	18	31	28	28	21	26,45

	Ежегод.оценка-оценка ситуации в подразделении	Ежегод.оценка-помощь в постановке целей сотруднику	Присутствие группы оценки на диалоге	Сотрудник приносит отчет о работе	Подробные критерии оценки	Оценка специалистов целесообразна	Только отработавшие 6 мес.	Закрепление сроков за подразделениями	Представление оценок сотруднику	Ознакомление Правления с оценками	Сбор оценок - группа оценки	Алгоритм работы с оцененными	ППР нужен не для всех	ППР-сложен	Кадровый резерв- снижение рисков	Кадровый резерв-удержание ценных	Кадровый резерв-преемственность	Кадровый резерв на конкр.должность	Ценные сотр. без конкр. должности- инд. работа рук-ля	Кадровый резерв нужен для спец-тов	Кадр.резерв не для произ-ва	Схема работы с кадр.резервом
Эксперт 1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	
Эксперт 2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Эксперт 3	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
Эксперт 4	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Эксперт 6	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1		1	1	1	0
Эксперт 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Эксперт 8	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
Эксперт 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Эксперт 10	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 11	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
Эксперт 13	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1		1	1	1	0
Эксперт 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Эксперт 15	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 16	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 17	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 18	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Эксперт 19	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Эксперт 20	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1



## Приложение Г Регистрационный бланк МПДО

(На примере одного из руководителей).

Уважаемые коллеги!

Для оптимизации процесса оценки персонала и проведения оценочного собеседования с сотрудником просим Вас описать одну из ситуаций оценивания, затруднения и психологические условия, которые оказывали на Вас влияние при проведении оценки персонала.

Это поможет проанализировать влияние психологических условий в процессе оценки персонала и повысить ее эффективность.

Вспомните ситуацию, связанную с проведением оценочной процедуры с сотрудником, в которой Вы участвовали.

Постарайтесь дать развернутый ответ на предложенные вопросы.

В вопросах, где имеются варианты ответа с балльной оценкой, подчеркните цифру, соответствующую степени проявления качества.

Применяется 10-балльная шкала: 1 – полностью не согласен; 2 – 4 согласен частично; 5 – 7 согласен, более чем наполовину; 8-10 – полностью согласен.

Если предложенные варианты ответа не отражают Ваше мнение, напишите свой вариант.

### Общее описание ситуации оценивания и проведения оценочного собеседования

Продолжительность ситуации 60 мин

Краткое описание ситуации;

Внедрение новой системы Оценки персонала Компании с ежегодной периодичностью мероприятий (проведение индивидуальных сессий с сотрудниками подразделений). Необходимо провести оценочное собеседование с подчинённым, обговорить возникшие за оценочный период проблемы, обсудить выполнение, согласовать цели на следующий период, узнать о карьерных ожиданиях, пожеланиях сотрудника. По результатам нужно подписать план развития и определить, какое обучение сотрудник может пройти в следующем оценочном периоде.

1. Укажите место и время возникновения ситуации Переговорная комната офиса Компании, 12-00

2. В какой роли Вы находились в ситуации оценивания (администратор, психолог, руководитель)? Руководитель

3. Как Вы оцениваете ситуацию:

3- очень сложная 2 – сложная 1 – простая

4. Общее количество специалистов, задействованных в данной ситуации 1 сотрудник и Руководитель

5. Как Вы оцените уровень подготовки других участников ситуации:

- психологи 12345678910

- коллеги 12345678910

- оцениваемый сотрудник 12345678910

- другие окружающие лица 12345678910

6. Проявились ли в этой ситуации перечисленные негативные проявления:

- агрессивные ответы на поставленные вопросы 012345678910

- недопустимое действие или слово 012345678910

- признаки нервно-психического напряжения 012345678910
- невозможность дать развёрнутый ответ на вопрос 012345678910
- неадекватность состояния и поведения 012345678910
- неумение описать свои функциональные обязанности 012345678910
- нежелание обсуждать свои действия и решения 012345678910
- непонимание сути и целей происходящего 012345678910

7. Если Вы отметили высокий балл в каком-то из пунктов, то уточните, свойственно ли проявление такого негативного поведения для данного сотрудника:

- да,
- скорее да,
- скорее нет,
- нет.

8. Применяли ли Вы в данной ситуации приемы саморегуляции?

- 3 – да, 2 – иногда 1 – нет

9. Знакомили ли Вас со способами и приемами саморегуляции в ходе специального обучения?

- 3- да, отрабатывались конкретные навыки
- 2 – нет, только объяснялись возможности применения саморегуляции
- 1 – нет, не упоминались вообще

10. Считаете ли Вы, что Ваше поведение и навыки были эффективными при проведении оценочных процедур?

- 3- нет
- 2 – можно улучшить некоторые навыки
- 1 – поведение было эффективным

11. Были ли осведомлены Ваше окружение и оцениваемый сотрудник о критериях оценивания при проведении оценочных процедур:

- психологи 012345678910
- коллеги 012345678910
- оцениваемый сотрудник 012345678910
- другие окружающие лица 012345678910

#### Самооценка участника:

12. Оцените Ваше эмоциональное состояние во время ситуации оценивания

- 3 – возбуждение, радость
- 2 – безразличие
- 1 – эмоциональный упадок, страх
- Другое Непонимание ситуации и ее конечной цели

13. Оцените свою уверенность в собственных действиях

- 3- полная уверенность
- 2 – безразличие
- 1 – неуверенность.

14. Приходилось ли Вам преодолевать усталость в процессе проведения оценочной процедуры? Да

15. Что помогало преодолевать негативные эмоции в процессе оценочной процедуры?  
Дисциплина, нацеленность на результат

16. Отметьте навыки, которых не хватало в процессе:

- 1- самоконтроля и самоорганизации
- 2- умения налаживать коммуникацию
- 3- навык сглаживания конфликтных ситуаций
- 4- концентрации и устойчивости внимания
- 5- навыков целеполагания
- 6- лидерских качеств
- другое Навыки проведения подобных мероприятий

17. Отметьте в чем, по Вашему мнению, возможные причины неудачных оценочных процедур:

- нехватка информации о процедуре и этапах ее проведения.
- физическая усталость;
- неадекватность состояния оцениваемого сотрудника;
- неблагоприятный психологический климат на работе, в коллективе, семье и т.д.
- отсутствие необходимых навыков;
- другое.

#### **Удовлетворенность своими поступками**

18. Удовлетворены ли Вы своим поведением в ситуации оценивания?

- 10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

затрудняюсь ответить (почему?) \_\_\_\_\_

19. Оцените степень Вашего владения профессиональными навыками, необходимых для проведения оценочных процедур

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Как Вы считаете, насколько успешно Вы справились:

- со своим психологическим состоянием:  
3- отлично справился 2 – справился хорошо 1 – не справился
- с выполнением возложенной функции:  
 3- отлично справился 2 – справился хорошо 1 – не справился

21. Оцените интенсивность воздействия на Вас перечисленных условий:

- 1 - внезапность 012345678910
- 2 - новизна 012345678910
- 3 - неопределенность (в том числе непонятность критериев оценивания) 012345678910
- 4 - низкий уровень реализованности достигнутых положительных результатов оценки персонала 012345678910
- 5 - негативные эмоции сотрудников 012345678910
- 6 - дефицит времени 012345678910
- 7 - высокая ответственность 012345678910
- 8 - высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений 012345678910
- 9 - неблагоприятный психологический климат 012345678910
- 10 - совмещение нескольких видов деятельности 012345678910
- другие факторы \_\_\_\_\_

22. Какое поведение других участников, по Вашему мнению, способствовало повышению эффективности оценочного мероприятия? Нацеленность на работу и достижение результата руководителем и оцениваемым сотрудником

**Краткий анализ результата проведения собеседования:**

Сотрудник не настроен на продуктивную работу, не понимает цели мероприятия и критерии оценивания. Собеседование по новой методике проводится впервые и технология не отработана. Служба по работе с персоналом не разъяснила сотруднику критерии и цели. Какие могут быть цели развития и какое возможно обучение также не понятно и требует уточнения.

23. Охарактеризуйте себя по следующим качествам:

1 - состояние здоровья 12345678910

2 - работоспособность 12345678910

3 - концентрация внимания 12345678910

4 - эмоциональная устойчивость 12345678910

5 - коммуникабельность 12345678910

6 - стрессоустойчивость 12345678910

24. Какие обучающие программы или психологические тренинги Вы проходили перед проведением оценки персонала? Никаких

25. Какие обучающие программы, тренинги, по Вашему мнению, необходимы Вам для повышения эффективности проведения оценочных процедур? Консультации HR, целевые тренинги

Ваша фамилия, имя, возраст: Богданов Сергей, 42 года

Должность: Начальник Отдела клиентского обслуживания

Спасибо за работу!

## Приложение Д Карточка наблюдения за проведением оценки сотрудников

### Общее описание ситуации оценивания и проведения оценочного собеседования

Продолжительность оценочного собеседования \_\_\_\_\_

Краткое описание ситуации \_\_\_\_\_

Укажите место и время проведения собеседования \_\_\_\_\_

Общее количество сотрудников, задействованных в данной ситуации \_\_\_\_\_

Эмоциональное состояние оцениваемого сотрудника во время ситуации оценивания

3 – возбуждение, радость

2 – безразличие

1 – эмоциональный упадок, страх

другое \_\_\_\_\_

Эмоциональное состояние руководителя во время ситуации оценивания

3 – возбуждение, радость

2 – безразличие

1 – эмоциональный упадок, страх

другое \_\_\_\_\_

Как изменилось в ходе ситуации оценивания

эмоционально – психологическое состояние сотрудника:

3 – улучшилось 2 – не изменилось 1 – ухудшилось

уровень физической активности:

3 – увеличился 2 – не изменился 1 – уменьшился

темп речи:

3 – увеличился 2 – не изменился 1 – уменьшился

уровень самоконтроля:

3 – улучшился 2 – не изменился 1 – ухудшился

инициативность:

3 – улучшилась 2 – не изменилась 1 – ухудшилась

Применялись ли участниками ситуации оценивания способы саморегуляции эмоционального состояния?            Да            Нет

Были ли Вами отмечены следующие негативные проявления:

- агрессивные ответы на поставленные вопросы 012345678910

- недопустимое действие или слово 012345678910

- признаки нервно-психического напряжения 012345678910

- невозможность дать развёрнутый ответ на вопрос 012345678910

- неадекватность состояния и поведения 012345678910

- неумение описать свои функциональные обязанности 012345678910

- нежелание обсуждать свои действия и решения 012345678910

- непонимание сути и целей происходящего 012345678910

Как бы Вы оценили проявление у руководителя следующих навыков?

- навык целеполагания 012345678910

- коммуникативные навыки 01345678910

- навыки работы с конфликтами 012345678910

- навыки активного слушания 012345678910

- навыки самоконтроля 012345678910

В какой степени, по Вашему мнению, руководитель справился с проведением оценочного собеседования

-10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Какие навыки Вы бы рекомендовали улучшить руководителю для более эффективного проведения оценочных процедур?

**Лист наблюдения за процессом оценки сотрудника (до обучения)**

ФИО: Богданов С. (подчиненная Иванова Н.)

Время проведения: 12. 12. 2019, 12:00

Продолжительность: 10 мин

Место проведения: переговорная, офис

1	Включенность в процесс								
	Движения					Познавательные процессы			
Исполняемое действие	Движение рук	Движение ног	Движение головы	Движение плечевого пояса	Мимика	Внимание	Память	Мышление	Речь
Установление контакта с сотрудником	В руках держит телефон, активно им жестикулирует	Ноги в открытой позе, не скрещены	Голова наклонена вперед	Торс наклонен к собеседнику	Неэмоционален, закрывает рот руками	Отводит глаза, не проявляет заинтересованности	Уточнил отчество собеседника	Перечисляет факты без анализа	Спокойная краткая
Обсуждение достижений за оцениваемый период	Руки в замке на столе	Ноги скрещены	Поза практически не меняется	Локти на столе	Мимика напряженная	Не отводит взгляд, слушает внимательно	Оперировать последней информацией, никаких записей нет.	Задает вопросы, т.к. не обладает всей информацией	Краткая, сухая
Исполняемое действие	Движение рук	Движение ног	Движение головы	Движение плечевого пояса	Мимика	Внимание	Память	Мышление	Речь
Обсуждение проблемных зон	Руки в замке	Ноги скрещены	Опускает голову	Поза не меняется	Уголки рта опущены	Внимание устойчивое	Просит сотрудника вспомнить проблемные ситуации	Активно указывает на недостатки	Растянутая, более громкая
Обсуждение карьерных ожиданий	Руки расслабленные	Закинул ногу на ногу	Активно кивает	Поза открытая	Мимика расслабленная	Не проявляет интерес	Не может вспомнить образование	Не хочет обсуждать карьеру сотрудника	Уклончивая, тихая
Формулировка целей развития	Наклон вперед, активно пишет	Ноги расслабленные	Голова склонена над бумагами	Поза собранная	Без эмоций	Сам решает, какие цели ставить	Фиксирует на бумаге	Затрудняется в формулировке	Невнятная, без эмоциональная

### Лист наблюдения за процессом оценки сотрудника (после обучения)

ФИО: Богданов С. (подчиненная Иванова Н.)

Время проведения: 02. 02. 2019, 12:00

Продолжительность: 40 мин

Место проведения: переговорная, офис

1	Включенность в процесс								
	Движения					Познавательные процессы			
Исполняемое действие	2 Движение рук	3 Движение ног	4 Движение головы	5 Движение плечевого пояса	6 Мимика	7 Внимание	8 Память	9 Мышление	10 Речь
Установление контакта с сотрудником	Руки открыты, на столе, не прячет	Ноги в открытой позе, не скрещены	Активно кивает в знак согласия	Торс наклонен к собеседнику	Много улыбается, не закрывает рот руками	Не отводит глаза, держит контакт	Оперировует информацией о семье сотрудника	Опирается на записи об образовании и семейном положении, подготовленные заранее	Спокойная, доброжелательная
Обсуждение достижений за оцениваемый период	Руки в замке на столе	Ноги скрещены	Поза практически не меняется	Руки на локтях	Мимика напряженная	Не отводит взгляд, слушает внимательно	Использует статистику, подготовленную заранее	Анализирует услышанное, задает вопросы	Краткая, сухая
Обсуждение проблемных зон	Руки в замке	Ноги скрещены	Опускает голову	Поза не меняется	Уголки рта опущены	Внимание устойчивое	Опирается на записи	Анализирует недостатки	Растянутая, более громкая
Обсуждение карьерных ожиданий	Руки расслабленные	Закинул ногу на ногу	Активно кивает	Поза открытая	Мимика расслабленная	Активно проявляет внимание		Обдумывает услышанное, предлагает варианты	Доброжелательная, тихая
Формулировка целей развития	Наклон вперед, активно пишет	Ноги расслабленные	Голова склонена над бумагами	Поза собранная	Без эмоций	Активно слушает	Фиксирует на бумаге	Принимает решение	Более громкая, четкая, без эмоциональная

## Приложение Е Банк ситуаций оценивания (отрывок)

**Богданов С., руководитель отдела клиентского обслуживания**

*Ситуация 1.*

«Сотрудник не настроен на продуктивную работу, не понимает цели мероприятия и критерии оценивания. Собеседование по новой методике проводится впервые и технология не отработана. Служба по работе с персоналом не разъяснила сотруднику критерии и цели. Какие могут быть цели развития и какое возможно обучение также не понятно и требует уточнения».

*Ситуация 2.*

«Не могу принять однозначного решения, т.к. не знаю, как идет выполнения проекта, в котором участвует сотрудник. План развития получился довольно размытым, не хватает информации».

*Ситуация 3.*

«Не хватало информации о программах обучения и корпоративных планах на следующий год, чтобы в них вписываться. Также можно было бы уточнить, какие есть возможности для повышения квалификации».

*Ситуация 4.*

«Попытались составить план и цели, однако, их формулировка требует корректировки. Сотрудник соответствует должности».

**Зарубина М., управляющая**

*Ситуация 1.*

«Сотрудник понял мою позицию, однако не согласился с некоторыми требованиями. Мои претензии по поводу низкого выполнения сотрудник посчитал необоснованными».

*Ситуация 2.*

«Сотрудник не смог описать свой функционал, путается в критериях выполнения. Очень трудно вести диалог, т.к. сотрудник не понимает, что обсуждается и почему такие претензии к его выполнению».

**Кошелькова И., заведующая отделением**

*Ситуация 1.*

«Нужно обсудить выполнение с сотрудником и проблемные зоны. Сотрудник демонстрирует низкую мотивацию к труду и не хочет соблюдать требования руководства. Стоит вопрос об увольнении, либо вынесении выговора сотруднику. Сотрудник создает конфликтную ситуацию».

*Ситуация 2.*

«Сотрудник не смог ответить на вопросы по поводу выполнения, т.к. не помнит обсуждаемые ситуации. Необходимо заранее оповещать сотрудника о вопросах оценочного собеседования и объяснять, как к нему подготовиться».

**Черкаева Т., начальник ПТО**

*Ситуация 1.*

«Сотрудник систематически опаздывает. Данная проблема обсуждалась не единожды, но сотрудник не изменяет своего поведения. Необходимо установить четкие границы, чтобы сотрудник не воспринимал претензии, как дружескую болтовню. Не хватает навыков отстаивания своих позиций. Хотелось бы посетить тренинг лидерских качеств».



## Приложение Ж Анкета по результатам оценки

Уважаемые коллеги!

Для выявления возможности оптимизации процесса проведения оценки персонала, предлагаем Вам описать ситуацию проведения оценочного собеседования и затруднения, с которыми Вы столкнулись. Также опишите степень владения руководителем навыков проведения собеседования и Ваше эмоциональное состояние.

1. Как часто оценивает Ваш непосредственный руководитель Вашу деятельность?

- Ежедневно  
 Еженедельно  
 Ежемесячно  
 Ежегодно

Другое: \_\_\_\_\_

2. Были ли понятны и заранее сформулированы критерии для этой оценки?

- ДА                                       НЕТ                                       Затрудняюсь ответить

3. Объяснил ли Вам руководитель свои оценки в ходе собеседования?

- ДА                                       НЕТ                                       Затрудняюсь ответить

4. Краткое описание ситуации проведения оценочного собеседования

\_\_\_\_\_

5. Ваше эмоциональное состояние во время ситуации оценивания

- 3 – возбуждение, радость  
 2 – безразличие, апатия  
 1 – эмоциональный упадок, слабость, страх  
 0 – спокойствие

другое \_\_\_\_\_

6. Обсуждались ли Ваши карьерные ожидания

Да                                      нет

7. Обсуждению какого вопроса было уделено больше всего времени

\_\_\_\_\_

8. Оцените по 10-балльной шкале навыки руководителя в ходе проведения оценочного мероприятия:

- 1 - самоконтроля и самоорганизации 012345678910  
 2 - умения налаживать коммуникацию 012345678910  
 3 - навык сглаживания конфликтных ситуаций 012345678910  
 4 - концентрации и устойчивости внимания 012345678910  
 5 - навыков целеполагания 012345678910  
 6 - лидерских качеств 012345678910

другое \_\_\_\_\_

9. Отметьте навыки, которых не хватало руководителю в ходе проведения оценочного мероприятия:

- 1- самоконтроля и самоорганизации
- 2- умения налаживать коммуникацию
- 3- навык сглаживания конфликтных ситуаций
- 4- концентрации и устойчивости внимания
- 5- навыков целеполагания
- 6- лидерских качеств
- другое \_\_\_\_\_

10. Согласны ли Вы с целями, которые были сформулированы по результатам собеседования?                      Да                      Нет

11. Насколько Вам понятны цели?

Абсолютно понятны

Непонятны

Другое \_\_\_\_\_

12. Как Вы считаете, полезна ли процедура оценочного собеседования или от нее стоит отказаться? \_\_\_\_\_

13. Как Вы считаете, насколько успешно руководитель справился с проведением оценочного собеседования:                      -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Насколько Вы удовлетворены собеседованием                      1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Ваши пожелания по совершенствованию процедуры оценочного собеседования

\_\_\_\_\_

## Приложение И Программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала

Обучение проводится по 3 дня в неделю в течение 4 недель. Программа обучения направлена на повышение эффективности не только деятельности по оценке, но и других управленческих компетенций, необходимых для эффективного взаимодействия с подчиненными.

Вид занятия	Тема	Часы
Лекции	Оценка персонала организации и анализ ресурсов развития	2
Практическое занятие	Отработка технологии проведения оценки персонала руководителем. Пошаговая инструкция руководителю	2
Моделирование влияние негативных психологических факторов на деятельность по оценке персонала		
Тренинг	«Эффективное руководство»	14
Тренинг	«Целеполагания»	14
Тренинг	«Управление конфликтом»	14
Тренинг	«Коммуникативные навыки руководителя»	14
Итого		60 ак. ч.

В первый учебный день проводится лекция, посвященная системе оценки персонала, ее задачам и месте в системе управления персоналом – 2 акад. ч. Затем проводится тренинг «Эффективное руководство». Тренинг рассчитан на 14 ч. В первый учебный день – первая часть тренинга – 4 ч. Во второй день – 6 ч., третий день – 4 ч.) 4, 5, 6 учебные дни – тренинг «Целеполагания» – 14 ч. (4 часа – в первый день, 6 ч.- второй, 4 ч. – третий). 7, 8, 9 учебные дни – тренинг «Управление конфликтом» – 14 ч. (по 3,5 часа в день). 10, 11, 12 учебные дни – тренинг «Коммуникативные навыки руководителя». Тренинг рассчитан на 14 ч. Первая часть – 4 часа. В 11 день проводилась вторая часть тренинга (6 ч.), на 12 учебный день проводится 4 часа тренинга, а также проводился «круглый стол» для обсуждения итогов и обмена мнениями (2 ч.).

### Методические материалы для практического занятия по теме [194]: «Ежегодная оценка персонала»

Менеджер по оценке персонала

Шевченко Н.В.

#### Содержание:

Цели ежегодной оценки персонала

Как проходит ежегодная оценка

1 этап. Заполнение бланков оценки

2 этап. Экспертная оценка сотрудника

Подведение итогов оценки

Составляем план развития сотрудника

Предоставляем обратную связь по итогам оценки

#### Цели ежегодной оценки персонала

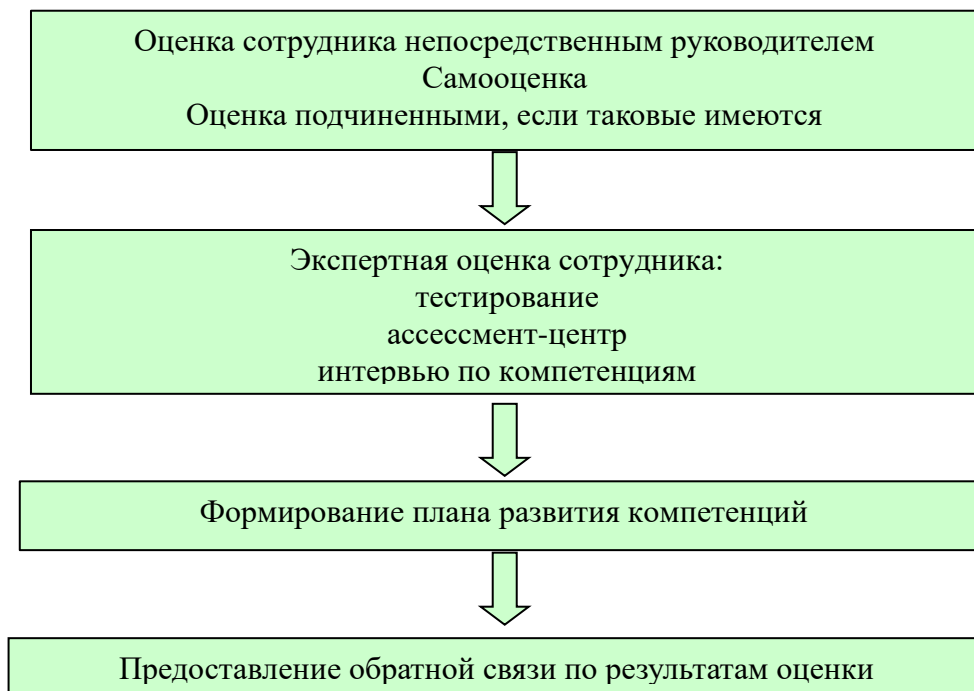
**Ежегодная оценка персонала** – это процедура, позволяющая руководителю оценить сотрудника, сформировать для него план развития компетенций, предоставить ему обратную связь относительно эффективности его работы и зон развития, а также принять обоснованное решение по поводу вознаграждения, ротации и т.п.

**Цель оценки** – повышение эффективности работы сотрудников.

**Задачи:**

- выявление уровня развития компетенций работников, их соответствия предъявляемым требованиям;
- выявление потребности в обучении;
- формирование кадрового резерва компании;
- развитие корпоративной культуры через соответствие поведения каждого работника организационным правилам, правилам внутреннего распорядка и нормам.

### Как проходит ежегодная оценка персонала



**В основе оценки лежит методика «360 градусов», которая включает:**

- самооценку сотрудника.
- оценку руководителя.
- оценку подчиненными, если таковые имеются.
- экспертную оценку.

## 1 ЭТАП. Заполнение оценочных бланков

Сотрудник оценивается по модели компетенций. Для каждой конкретной должности разрабатывается своя модель компетенций, которая согласовывается с непосредственным руководителем оцениваемого сотрудника.

**Модель компетенций** – свойства человека, которые необходимы для успешного выполнения работы на соответствующей должности, которые могут быть измерены с помощью наблюдения

*На первом этапе собираются оценки руководителя, подчиненных и самого сотрудника.*

*Описание компетенций во всех бланках одинаковое.*

**Оценка выставляется по 5-балльной шкале:**

**- 2 – дефицитный уровень** Не отвечает большинству требований, с обязанностями не справляется. Обучение не рекомендуется, кроме случаев, если сотрудник является вновь принятым.

**-1 – ниже ожидаемого/НОВИЧОК** Компетенция на начальном этапе развития. Необходимо дополнительное развитие.

**0 – оптимальный уровень/ПРОФИ** Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности.

**+1 – уровень выше ожидаемого/МАСТЕР** Уровень развития компетенций сотрудника превышает требования должности. Может и делает больше, чем требуется на данной позиции. Сотрудник достиг мастерства.

**+2 – эталонный уровень/ЭКСПЕРТ** Компетенции у сотрудника на эталонном уровне, он может быть наставником. Таковых может быть не более 5% сотрудников компании.

## 2 ЭТАП. Экспертная оценка сотрудника

Для проведения экспертной оценки создается комиссия. Состав комиссии зависит от уровня оцениваемого сотрудника.

В состав **Комиссии 1-го уровня** (для оценки высшего звена управления) входят:

- Генеральный директор (или Заместитель генерального директора по представлению генерального директора);
- Директор по персоналу;
- Руководитель отдела по работе с персоналом;
- Менеджер отдела по работе с персоналом.

В состав **Комиссии 2-го уровня** (для оценки линейных руководителей) входят:

- Непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника;
- Руководитель отдела по работе с персоналом;
- Менеджер отдела по работе с персоналом.

В состав **Комиссии 3-го уровня** (для оценки специалистов) входят:

- Непосредственный руководитель;
- Менеджер отдела по работе с персоналом.

Экспертная оценка проводится в виде **интервью по компетенциям**, на котором присутствует непосредственный руководитель, а также менеджер отдела по работе с персоналом.

Интервью, позволяющее с высокой точностью определить, как человек будет работать в дальнейшем, называется *интервью по компетенциям*, или *бихевиоральное интервью* (от англ. behavioral — поведенческое).

### **Как проводится такое интервью?**

Цель интервьюера – с помощью специально разработанных вопросов получить информацию о привычном поведении сотрудника в тех или иных ситуациях.

По поведенческим индикаторам интервьюер принимает решение, на каком уровне развития находятся компетенции сотрудника.

Оценки интервьюеров и руководителя объединяются.

Выводы, которые делает интервьюер в ходе оценочного собеседования, обладают рядом свойств:

Выводы точны, т.к. в их основе лежат объективные факты из жизни человека, а не его субъективное мнение о себе.

Выводы объективны, т.к. интервью проводится по подготовленному плану в соответствии с технологией. Результаты анализируются по заранее выделенным и описанным в специальном руководстве критериям.

Выводы прогностичны, т.е. позволяют предсказать, как человек поступит в будущем. Интервьюер проясняет картину делового поведения собеседника и потом сопоставляет с ней его рабочие результаты.

Они полезны для руководства, потому что предоставляют информацию о деловых качествах человека. Владея такими данными, руководитель сможет понять, как максимально эффективно использовать своих подчиненных, в каком направлении их следует развивать.

### **Помимо интервью по компетенциям экспертная оценка может включать:**

- Психологическое тестирование;
- Профессиональное тестирование;
- Ролевые игры;
- Групповые дискуссии и т.п.

### **Подведение итогов оценки**

<b>Оценка сотрудников</b>					
подразделение					
<b>ФИО</b>	<b>Стаж работы в компании</b>	<b>Должность</b>	<b>Оценка руководителя</b>	<b>Оценка экспертной комиссии</b>	<b>Комментарии</b>
Иванов И.И.	2006	Ведущий специалист	2	1	Зачислен в кадровый резерв
Петров А.А.	2005	Главный специалист	0	0	
Сидоров Н.Н.	2001	специалист	-1	-1	
Гаврилов П.П.	2007	специалист	0	1	

### **Полученные оценки хранятся в электронном виде.**

В сводной таблице отображается общая картина по подразделению, по которой можно определить рейтинг каждого сотрудника.

В отдельной таблице хранятся оценки по каждому сотруднику, а также строится график его компетенций.

Для сравнения оценок используется коэффициент рассогласования, который показывает, насколько значительно отличается самооценка сотрудника от оценки руководителя, а также оценка руководителя от оценки экспертной комиссии.

Данный коэффициент используется для анализа данных.

Название компетенций	Самооценка	Оценка руководителем	Оценка экспертной комиссии	Оценка по итогам игр
Командная работа	2	-1	-1	1
Ответственность	1	1	1	0
Ориентация на развитие	1	0	1,5	0
Самостоятельность	2	0	0	0
Гибкость	1	0	0,5	1
Переговорные навыки	1	0	-1	0
Планирование и организация	1	1	1,5	1
Коммуникабельность (устная)	2	0	-0,5	0
Клиенториентированность	2	0	-1	0
Итого средний балл соответствия должности	1,5	0,2	0,2	

### Что мы может определить по таблице?

Экспертная оценка ↑	2			Спорная зона		
	1	Зона конфликта			Золотой запас	
	0	Спорная зона	Зона стабильности			Спорная зона
	-1	Слабое звено			Зона протеза	
	-2			Спорная зона		
		-2	-1	0	1	2
Оценка руководителя →						

**Золотой запас:** сотрудники с высоким потенциалом и высоким уровнем выполнения профессиональных задач, превышающим требования к должности. Наиболее ценные и сильные сотрудники компании. Готовы для зачисления в кадровый резерв.

**Зона стабильности:** рядовые исполнители, которые полностью соответствуют требованиям своей должности. Это оптимальный уровень развития компетенций сотрудника.

**Зона протеза:** сотрудники, которые получили оценки руководителя намного выше, чем экспертной комиссии. А так как экспертная оценка является преимущественной, то мы можем полагать, что руководитель был не объективен при выставлении оценок, либо невнимателен.

**Зона конфликта:** сотрудник получил от руководителя слишком низкие оценки. Возможно возникновение конфликта, т.к. сотрудник не получает заслуженную оценку от руководителя. Либо сотрудник не может в полной мере использовать свой потенциал.

**Слабое звено:** сотрудники с низким уровнем развития компетенций, не соответствующим требованиям должности. Не перспективны в плане развития.

**Спорная зона:** оценки руководителя и экспертной комиссии значительно расходятся. Необходимо уточнение.

### Составляем план развития сотрудника

По итогам оценки руководитель разрабатывает для сотрудника план развития компетенций. Т.е. выбирает программы обучения, направленные на развитие слабых компетенций и совершенствование сильных.

<b>КОМПЕТЕНЦИИ, которые необходимо развивать</b>	<b>Способ развития компетенции</b>	<b>Желаемый уровень развития компетенции</b> (в каких конкретно действиях должен выражаться новый уровень развития компетенции)	<b>Срок выполнения</b>

### Какими способами можно развивать компетенции?

- обучение за счет компании (поддерживающее или развивающее)
- самообучение
- обучение за свой счет
- включение в управленческие тренинги (для более высоких позиций)
- замещение в должности во время отсутствия руководителя
- включение в проектные команды
- стажировки на других предприятиях
- наставничество
- внутреннее преподавание
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров
- анализ ситуации и предложения по улучшению.

### Предоставляем обратную связь по итогам оценки

#### Зачем нужно предоставлять обратную связь?

#### Для сотрудника:

- понять, насколько хорошо он выполняет свою работу, в какой степени руководителя устраивают его рабочие результаты;
- своевременно получить рекомендации, способствующие лучшему выполнению работы, более эффективно спланировать свою деятельность.

#### Для руководителя:

- получить обратную связь по встречным ожиданиям сотрудника;
- помочь сотруднику в повышении эффективности его работы, более полном использовании своего профессионального потенциала.



**Как мы это делаем?** Когда руководитель в соответствии с критериями выставил оценки подчиненному, он должен встретиться с ним для обсуждения полученных оценок и составления плана развития на следующий оценочный период.

Руководитель разъясняет свои оценки, обозначает, чего он ждет от подчиненного в профессиональной деятельности, обсуждает цели развития на следующий оценочный период.

Главная цель встречи руководителя с сотрудником – повышение мотивации к труду!

*Чем более справедливой считает работник оценку своего труда, тем выше его ответственность за выполнение своих задач и плана развития.*

*Чем лучше работник понимает, как результаты его работы связаны с достижением целей всей организации, тем больших результатов можно ожидать от диалога.*

Качественная оценка персонала повышает нашу общую эффективность!

## План-конспект учебного занятия

**Автор:** Шевченко Надежда Валерьевна

**Место проведения:**

**Тема учебного занятия:** Оценка персонала организации и анализ ресурсов развития

**Вид учебного занятия:** лекция

**Цель:** формирование у слушателей базовой системы знаний и определенных практических навыков в области теории и практики оценки персонала, позволяющих сформировать у руководителей умение принимать эффективные кадровые решения на предприятиях или в организациях.

### Задачи:

1. Ознакомить слушателей с оценкой персонала как функцией управления персоналом.
2. Осветить основные подходы к оценке персонала.
3. Отработать на практике методику проведения оценочного собеседования.

### План лекции

1. Цели и методы оценки персонала
  - 1.1. Место оценки персонала в работе менеджера
  - 1.2. Этапы и методы оценки персонала
2. Практика проведения оценочного собеседования с сотрудником
  - 2.1. Подходы к взаимодействию менеджера и сотрудника
  - 2.2. Этапы подготовки и проведения собеседования.

### Введение

Во вступительной части обозначаю тему, вопросы лекции, литературу (слайды 1,2,3,4).

Современные экономические условия, в которых оказались отечественные организации, поставили более жесткие требования к процедуре оценки персонала и дали возможность выделить данную задачу в разряд актуальной. Тем более она становится актуальной в период сокращения персонала. Когда компании приходится расставаться со значительным количеством сотрудников, оценка должна быть основным инструментом, с помощью которого мы сможем выделить наиболее ценных сотрудников, которые смогут эффективно работать при возрастании нагрузки, будут быстро перестраиваться и принимать решения и т.п.

Опыт показал, что сокращение персонала без опоры на результаты оценки приводит к существенному снижению конкурентоспособности, т.к. зачастую уходят перспективные и ценные специалисты.

Удержание лучших сотрудников и стимулирование их деятельности тесно связаны с оценкой эффективности работы персонала. Это: проверка результатов решения текущих задач, оценка прошлых достижений и постановка новых целей, определяющих эффективность работы в будущем. Этот процесс непосредственно связан и с реализацией индивидуальных целей сотрудников – обучения и развития. Все эти факторы имеют прямое отношение к мотивации сотрудника и могут как повысить, так и понизить эффективность индивидуальной работы. Когда оценка проводится плохо – а неэффективными свои системы оценки считают многие компании, - их воспринимают только как лишнюю возможность критиковать сотрудников. С другой стороны, если оценка информативна, то она представляют собой полезный опыт как для оценивающих, так и для оцениваемых.

#### 1 вопрос.

Оценка – это осуществление руководителем комплекса мероприятий, позволяющих определить эффективность сотрудника, его зоны профессионального развития и пути повышения эффективности деятельности в организации. (слайд 5).

Далее рассматриваю место оценки персонала среди функций менеджера (слайд 6).

А также задачи, которые выполняет оценка персонала при правильном ее использовании **(слайд 7)**. Озвучиваю цели оценки персонала **(слайд 8)**

Подчеркиваю важность оценки персонала для развития потенциала сотрудников и всей компании **(слайд 9)**.

Далее раскрываю основные этапы подготовки к оценке персонала **(слайд 10)**.

Далее описываю каждый метод оценки персонала, которые используются на практике **(слайд 11)**.

В своей практике я реализовывала различные модели оценки персонала: оценка по компетенциям, КРІ, аттестация, диалог с сотрудниками и управление по целям. Использовала различные методики: ассесмент-центр, методика 360, профессиональные тесты, личностные тесты и опросники, интервью и т.д.

Каждый метод рассматриваем детально **(слайды с 12 по 22)**. Отдельно рассматриваем аттестацию персонала, как наиболее распространенный метод оценки.

Уделяю внимание ассесмент-центру как наиболее эффективному, но мало распространенному методу оценки.

Далее анализируем надежность методов оценки **(слайд 23)**.

О прежде чем выбирать метод оценки компании необходимо определиться с процедурой проведения оценки, которая оказывают прямое влияние на стиль и результаты оценки:

1) «Американская» процедура оценки – оценка проводится для определения соответствия сотрудника своему рабочему месту, определения тех измерений в его работе, которые произошли со времени проведения последней оценки. Результаты оценки влияют на оплату, статус в компании.

«Европейская» процедура оценки – акцент делается на получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, планирования обучения. Сама процедура должна быть максимально неформальной, открытой, не приводящей к серьезным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника.

Совместить эти две цели в одной процедуре не представляется возможным, поэтому предварительно необходимо точно определить, что является для компании наиболее важным в данный момент времени.

Анализируем каждую модель на примере конкретных организаций (из личного опыта) **(слайд 24)**.

В процессе диалога руководитель должен воздействовать на поведение сотрудника. В этом смысле можно выделить три основных подхода:

- 1) заставить (т.е. подавить сопротивление);
- 2) убедить в необходимости изменить поведение;
- 3) привлечь сотрудника к принятию решения – совместно выработать точку зрения о целях и задачах деятельности сотрудника. **(слайд 25)**

Чтобы помочь руководителю в подготовке и проведения диалога с сотрудниками, мы разработали пошаговую инструкцию.

Всего было 4 шага:

1. Подготовка сотрудника. Каждый сотрудник информировался о предстоящей оценке. Ему высылались информационное письмо с перечнем вопросов, которые ему могут задать, и какую информацию он должен подготовить о своей работе для беседы с руководителем. **(слайд 26)**

2. Подготовка руководителя. Перед проведением диалога каждому сотруднику выставлялись оценки. Поэтому руководитель должен был быть готов обосновать свои оценки. Руководитель также должен был просмотреть информацию о работе сотрудников за предшествующий период, ознакомиться со списком вопросов для диалога. Необходимо было просмотреть информацию по прошлой оценке сотрудника и какие были даны рекомендации к развитию. Рекомендовалось создавать базу, в которую руководитель вносил бы текущие

оценки деятельности сотрудника, поощрения и ошибки, чтобы в конце года вспомнить, как сотрудник себя проявил. При необходимости руководитель мог пройти тренинг целеполагания и развития коммуникативных навыков. Это было предложено трети руководителей, т.к. в ходе пробных диалогов с сотрудниками выяснилось, что не все могут ставить цели развития и эффективно вести диалог со своим подчиненным. (слайд 27)

3. Проведения диалога с сотрудником. Тут было важно выделить место и время, где этот диалог будет проходить, чтобы никто не отвлекал руководителя. Выделялись переговорные комнаты, руководители выключали телефоны, оставляли все рабочие моменты за дверью переговорной. Как правило, диалог занимал от 30 минут до полутора часов. Первое время на каждом диалоге присутствовала группа оценки, чтобы проконтролировать само проведение диалога и получить «обратную связь» как от руководителя, так и от сотрудника.

По итогам проведения диалога руководитель совместно с подчиненным должны были сформировать цели на будущий год. Они должны были быть конкретными, достижимыми, понятными, связанными с целями компании.

Цели должны были предполагать профессиональное и личностное развитие, а не просто дублировать годовой план. (слайд 28)

4. Завершение диалога. Этот этап особенно важен для мотивации сотрудника. Здесь руководитель должен проговорить еще раз цели развития, занести их в бланк, который подписывают оба. Также он еще раз обращает внимание на оценки, обговаривает, как не допускать ошибки в будущем, хвалит за достижения. И самое главное – подчиненный должен уходить от руководителя с позитивным настроением (слайд 29).

После объяснения этапов проведения диалога с сотрудником, я знакомлю студентов со своей разработкой – таблица, позволяющая распределить сотрудников по зонам развития автоматически после внесения (слайд 30).

Далее подробнее остановимся на отличительных особенностях американской модели (слайды 31,32,33).

Далее рассматриваем японскую модель оценки персонала (слайд 34, 35).

В завершении лекции я предлагаю заранее подготовиться к практическому занятию, которое будет проходить в виде ролевой игры.

#### Основная литература

1. Дудаева Л.М., Юсупова С.Я. Управление персоналом. – М.: «Юркнига», 2006.
2. Гарипова Э.Р. Проблема критериев оценки кадров государственной службы//Управление персоналом в системе гос.службы и коммерческих организациях. – Уфа, 2007
3. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. – М, 2011
4. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология [Электронный ресурс]: учеб. Пособие для вузов. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435528>

#### Дополнительная литература

1. Бекоева, Д.Д. Организационная психология [Текст]: учебник для вузов. – М.: Академия, 2014. – 256с.
2. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для вузов / Кибанов А.Я.,ред. – 4-е изд. – М.: Инфра-М, 2013. – 695с.

## Программа психологического тренинга «Эффективное руководство»

**Автор: Шевченко Надежда Валерьевна**

Тренинг «Эффективное руководство» направлен на развитие лидерских компетенций. В рамках тренинга отрабатывается навык контроля и управления подчиненными, убеждения, а также стимулирования их деятельности с помощью различных методов, в том числе нематериального стимулирования. Тренинг включает следующие блоки:

- Умение устанавливать психологический контакт.
- Владение методами активного слушания.
- Планирование и анализ работы.
- Консультирование и развитие подчиненных.

Тренинг разработан в рамках Программы психологической подготовки руководителей к деятельности по оценке персонала.

**Цель тренинга:** развитие навыков эффективного руководства.

**Задачи тренинга:**

- Развитие навыков эффективного руководства подчиненными;
- Развитие навыков эффективного слушания;
- Развитие навыков убеждения;
- Развитие лидерской позиции;
- Развитие навыков принятия решений и нахождения компромисса.

**Продолжительность тренинга:** 14 академических часов.

### План тренинга «Эффективное руководство»

Структура тренинга

Первый этап – введение.

Второй этап – разминка.

Третий этап – тема дня.

Четвёртый этап – групповые упражнения.

Пятый этап – подведения итогов дня.

*1й тренинговый день*

Введение	30 мин
Формирование представлений об эффективном руководстве: дискуссия о содержании эффективного руководства и лидерских качеств	1 ак. ч.
Повышение навыков установления эффективного психологического контакта с подчиненными	3 ак.ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

*2й тренинговый день*

Введение	30 мин
Развитие навыков убеждения, отстаивания своих позиций	3 ак. ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

*3й тренинговый день*

Введение	30 мин
Развитие навыков принятия решений, нахождения компромиссов	3 ак. ч.
Организационные моменты проведения оценочных мероприятий	1 ак. ч.
Завершение тренинга	30 мин.

## Основное содержание тренинга «Эффективное руководство»

### Первый тренинговый день

**Цель:** установить положительный социально-психологический климат в группе, развить у руководителей умение налаживать контакт с подчиненным.

Введение, знакомство участников группы, обозначение целей и задач тренинга

Оглашение правил проведения тренинга

Тест «Ваш стиль управления»

Упражнение «Программа мотивации»

Упражнение «История с кладовщиком»

Дискуссия об эффективном руководстве

Лекционный материал

Стимулирование деятельности персонала должна повышать мотивацию и эффективность. Существует множество способов для стимулирования сотрудников.

#### 1. *Благоприятная рабочая атмосфера [256]*

Мнения в команде могут не совпадать, но это не должно отражаться на согласованности действий работников и работодателей. Согласованность могут нарушаться из-за незначительных факторов.

Некоторые способы поддержания благоприятной рабочей атмосферы:

совместные обеды;

рассказы о себе, забавных случаях;

наличие помещения для приготовления чая и кофе;

традиция отмечать дни рождения сотрудников.

#### 2. *Члены команды должны открыто взаимодействовать и высказывать свое мнение*

Иногда подчиненные не могут решить самостоятельно рабочие проблемы. В такой ситуации они обращаются за помощью к коллегам или руководству. Однако, если вы не сформирована дружественная атмосфера в коллективе, сотрудники просто не будут обращаться за помощью, а проблемы не будут своевременно решаться.

#### 3. *Поощрение инициативы*

Работники могут предлагать новые идеи, которые могут быть полезны для организации. Идеи могут быть не очень удачными, но необходимо давать людям шанс доказать эффективность своих идей. Таким образом повышается их мотивация к труду. Сотрудники чувствуют важность и ценность своей работы в таком коллективе.

#### 4. *Поощрение оценка работы сотрудников*

Эффективность труда не может всегда оставаться на одном уровне. Специалисты по оценке, либо руководитель должны регулярно оценивать деятельность сотрудников и предоставлять обратную связь, чтобы сотрудники понимали свои сильные и слабые стороны.

#### 5. *Вознаграждайте*

Руководителям важно выделять и поощрять трудолюбивых сотрудников. Это будет побуждать и других членов команды работать более усердно. Небольшие стимулы тоже хорошо воздействуют на работников. Например, билеты в кино или на спортивные матчи, оплачиваемый выходной и пр.

Вознаграждение работника должны видеть все сотрудники. Напротив, когда поощрение видит только сам сотрудник, он может быть демотивирован.

Вознаграждения тоже должны быть разными и соответствовать достижениям сотрудника. Руководители должны одинаково справедливо относиться к каждому подчиненному сотруднику. При выборе поощрения следует учитывать индивидуальные особенности, возраст, семейное положение и т. д. Сотрудники должны ценить вознаграждение, а значит, оно должно соответствовать их потребностям.

#### 6. Корпоративные программы обучения и развития навыков

Когда сотрудники проходят обучение, они формируют новые навыки, и у них появляются новые идеи относительно рабочего процесса.

#### 7. Наличие учебных дней

В «Учебный день» сотрудникам предоставляется возможность выступить перед командой с докладом на тему, которая хорошо им знакома, но нова для его коллег. Таким образом, люди получают возможность расширить полученные новые знания, и появляется разнообразие в ежедневной рутине.

#### 8. Пример для подчиненных

Если начальник требует от сотрудников всегда приходить вовремя, а сам постоянно опаздывает, то подчиненные будут терять к нему уважение.

#### 9. Доска воспоминаний

На доску воспоминаний можно вешать фотографии и другие предметы, которые напоминают сотрудникам о совместных моментах. Доска воспоминаний укрепляет связь между коллективом и компанией.

#### 10. Собрания в неформальной обстановке

Собирайтесь за пределами офиса и общайтесь на неформальные темы; так вы сможете лучше узнать сотрудников и установить дружеские отношения. Однако, границы трудовых отношений не должны нарушаться при работе в офисе, чтобы слишком неформальное поведение может привести к тому, что работники просто начнут пренебрегать своими трудовыми обязанностями.

Тест «Ваш стиль управления» [141]. Данный тест позволяет определить стили руководства с помощью самооценки. Ведущий зачитывает инструкцию, озвучивает время на заполнение заранее подготовленных бланков. Далее результаты обрабатываются и обсуждаются с участниками.

Упражнение «Программы мотивации». Цель: разрушить заблуждения относительно способов стимулирования персонала и сформировать представление о способах стимулирования. Происходит обсуждение преимуществ и недостатков материальной и нематериальной мотиваций. Приводятся примеры из «Банка негативных ситуаций оценивания».

Участники обсуждают виды мотивации, отличие мотивации от стимулирования. Ведущий предлагает список мотиваторов. Участники ранжируют каждый этот список. Далее обсуждаются полученные данные и эффективные способы стимулирования сотрудников, с определенным видом ведущей трудовой мотивацией. Составляется примерная программа стимулирования «типичного» сотрудника отдела.

Упражнение «История с кладовщиком». Цель упражнения: подвести участников к осознанию действий необходимых для эффективного совещания.

#### ИНСТРУКЦИЯ

В следующем упражнении все члены группы становятся участниками модельного совещания.

Тренер зачитывает описание ситуации. У Игоря трудное детство: пятый ребенок в семье, проживающей в бедном районе. Отец-алкоголик избивал всю семью. Мать была раздражительная, вечно несчастная. Но, мать всегда работала, чтобы прокормить семью. При этом она называла себя никудышной матерью. Игорь не закончил школу. Он считался трудным подростком. Он стоял на учете в полиции как малолетний преступник. Однако, один из полицейских заменил Игорю отца, убедил его закончить школу и устроил на первую работу.

Сейчас, в свои 22 года, Игорь занимает должность кладовщика в Вашей компании. В целом его работой довольны, но он допускает и серьезные нарушения. Так, однажды он отказался выполнять приказ начальника, хотя дело было легкое. В другой раз коллега обвинил Игоря в порче дорогостоящего оборудования. Хотя выяснение всех обстоятельств продолжается, но похоже, что порча была неумышленной. На счету Игоря утеря важной инструкции (хотя он утверждает, что не видел ее). И в довершение всего его манера поведения вызывают раздражение сотрудников. Также важно отметить жалобы на неопрятный вид Игоря. Поговаривают также, что он принимает наркотики.

На совещании собрались супервизор, бригадир, представитель профсоюза, сотрудники отдела кадров, сотрудник отдела технического контроля.

У участников совещания есть пять минут на подготовку к нему. Участники читают только описание ситуации и описание своей роли (для каждой роли на отдельном бланке описываются детали).

Участники проводят совещание, на котором должны принять решение относительно Игоря.

### ДЕБРИФИНГ

Оцените, как прошло совещание?

Могло ли совещание быть более результативным?

### Второй тренинговый день

**Цель:** отработка навыка принятия решений и нахождения компромисса.

Введение, объяснения целей и задач тренинга

Игра «Потерпевшие кораблекрушение»

Упражнение «Одинокий рейнджер»

Обсуждение результатов тренинга

#### *Игра «Потерпевшие кораблекрушение»*

Эта игра довольно часто используется в тренингах. Направлена на укрепление командного духа, работу в команде, развитие лидерских и организаторских навыков.

Инструкция выдается каждому участнику игры. На выполнение задания отводится 15 минут.

Ведущий озвучивает инструкцию: «Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли. Ниже дан список 14 предметов, которые остались целыми.

В дополнение к этим предметам вы располагаете надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот. Ваша задача – классифицировать 14 нижеперечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у 2-го по значению и так далее до 14-го, наименее важного для вас».

*Список предметов:*

Зеркало для бритья.

Пятигаллоновая канистра с водой.

Противомоскитная сетка.

Одна коробка с армейским рационом.

Карты Тихого океана.

Подушка (плавательное средство, санкционированное береговой охраной).

Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси.



Маленький транзисторный радиоприемник.

Репеллент, отпугивающий акул.

Двадцать квадратных метров непрозрачного пластика.

Одна кварта пуэрториканского рома крепостью 80 градусов.

Пятнадцать футов нейлонового каната.

Две коробки шоколада.

Рыболовная снасть [178].

После того как завершена каждый участник проранжировал предметы самостоятельно, группа выполняет общее задание. Группа должна сформулировать общий список предметов с рангами. Требуется, чтобы с каждым рангов каждый участник был согласен хотя бы отчасти. Ведущий дает рекомендации для поведения участников:

Избегайте защищать свои индивидуальные суждения.

Подходите к задаче логически.

Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.

Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху.

По завершении задания группа может попросить огласить «правильный» список предметов. Можно предложить им для ознакомления список «экспертов» (заранее подготовленный).

После тренинга ведущий с участниками обсуждает стратегии поведения участников: какое поведение помогало, а какое мешало процессу достижения согласия, кто проявил себя лидером, кто оказывал влияние, а кто не участвовал вообще?

### **Третий тренинговый день**

#### *Упражнение «Одинокий рейнджер»*

Цель упражнения: развитие навыков принятия решений и анализа информации. Оно призвано продемонстрировать участникам группы опасность поспешных выводов и необходимость анализа информации.

Выбираются два добровольца, им дают индивидуальные роли на бланке. На подготовку к роли дается 5 минут.

Во время исполнения ролей наблюдателям не позволяется вмешиваться в ход игры.

Роль А

Пять месяцев назад компания «МимиСику», которая выпускает компьютерные комплектующие, приобрела контроль над компанией «ПариПизант». Два месяца назад Вас назначили генеральным директором «ПариПизант». По прибытии на новое место вы познакомились с ключевыми сотрудниками и устроили вечеринку для всех служащих. Явились все, кроме В.

Во время ваших бесед с руководителями компании имя В всплывало несколько раз. Эти лица утверждали, что В постоянно требует к себе особого отношения. Правда, при этом они замечали, что В представляет для компании большую ценность как руководитель. Вы встретились с В и отметили про себя его плохие манеры поведения и стиль общения. Вас искренне удивляет, что В является лучшим торговым представителем «ПариПизант», отличным специалистом по системному анализу, которого высоко ценят клиенты.

Однако от персонала все еще поступать жалобы. В них говорится, что В обещает клиентам сократить сроки установки оборудования, в то время как в компании явная нехватка технического персонала. Заведующий одним из отделов утверждает, что он уволится, если на В не будет оказано воздействие.

Вы понимаете, что увольнение В обойдется компании очень дорого, особенно в нынешний период ее развития. Вы видите в данной проблеме вызов Вам как новому директору. Вы попросили В явиться в Ваш кабинет, чтобы обсудить ситуацию. В должен понять, что дальше так продолжаться не может и он должен изменить свое поведение.

Ваша задача – объяснить В, что необходимо работать в команде. Либо принять решение об увольнении В или переводе его на другое место. Однако Вы бы хотели оставить В на прежней должности, если он станет более открытым для сотрудничества.

Роль В

Пять месяцев назад компания «МимиСику», которая выпускает компьютерные комплектующие, приобрела контроль над «ПариПизант», где Вы работаете уже год в качестве торгового представителя. Теперь генеральным директором А, который занимает эту должность два месяца. Ваша первая и пока единственная встреча с А состоялась в момент представления ему самых важных сотрудников фирмы. Директор А устроил вечеринку для всех сотрудников «ПариПизант», но Вы не пришли. У Вас просто нет времени на вечеринки, вы не любите вычурно наряжаться и Вас не очень интересует общение с другими сотрудниками.

Вам нравится ваша нынешняя работа и Вы знаете, что являетесь лучшим торговым представителем в компании.

Другие сотрудники жаловались, что Вы не консультируетесь с ними, когда назначаете клиентам даты установки оборудования. Техников, которые производят установку, не хватает, но это проблема отдела кадров.

Сегодня А попросил Вас зайти к нему в кабинет. Вы подозреваете, что это может быть как-то связано с жалобами на Вас. Вам известно, что начальник одного из отделов решил уволиться, если на Вас не окажут давление.

Ваша задача – объяснить А, компании требуются техники по установке оборудования. Их необходимо нанимать, не считаясь с затратами, т.к. в перспективе выгода окажется больше затрат.

Вы не считаете себя членом команды и не хотите им быть. Вы очень хороший специалист и предпочитаете работать в одиночку.

Если А не согласится с вами, вы готовы уволиться, хотя Вам и нравится нынешняя работа.

## Программа психологического тренинга «Целеполагание»

**Автор: Шевченко Надежда Валерьевна**

Тренинг «Целеполагание» направлен на развитие навыков целеполагания. В рамках тренинга отрабатывается навык контроля и управления подчиненными, стимулирования их деятельности в ходе постановки планов развития.

Тренинг включает следующие блоки:

- Разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы.
- Постановка целей работы на будущее.
- Определение параметров ожидаемых результатов.
- Установление контрольных сроков и контрольных показателей.
- Выбор формы контроля.
- Обеспечение того, чтобы получаемое работником поощрение соответствовало результатам оценки.

Тренинг разработан в рамках Программы психологической подготовки руководителей к деятельности по оценке персонала.

**Цель тренинга:** развитие навыков целеполагания.

**Продолжительность тренинга:** 14 академических часов.

### Тематический план тренинга «Целеполагание»

Структура тренинга

Первый этап – введение.

Второй этап – разминка.

Третий этап – тема дня.

Четвёртый этап – групповые упражнения.

Пятый этап – подведения итогов дня.

#### **1й тренинговый день**

Введение	30 мин
Формирование представлений об эффективном целеполагании: дискуссия о содержании эффективного целеполагания	1 ак. ч.
Повышение навыков целеполагания, постановки целей развития -	4 ак.ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

#### **2й тренинговый день**

Введение	30 мин
Развитие навыков контроля выполнения планов развития, форм контроля	4 ак. ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

#### **3й тренинговый день**

Введение	30 мин
Обсуждение стратегических целей компании и разработка личного плана развития	2 ак. ч.
Завершение тренинга	30 мин

## Основное содержание тренинга «Целеполагание»

### Первый тренинговый день

**Цель:** ознакомление с подходами к целеполаганию, изучение методического материала и отработка навыка целеполагания.

Введение, объяснения целей и задач тренинга

Обсуждение правил проведения тренинга и правил тренинговой группы

Лекционный материал «Целеполагания»

Упражнение «Беседа с постановкой цели»

Кейсы по постановке целей при проведении оценки

Дискуссия о индивидуальных планах развития

Для того чтобы цели были понятны и достижимы, они должны быть:

Конкретными – формулировка должна содержать ответ на вопрос «что сделать?», т. е. глагол совершенного вида (обеспечить, внедрить, увеличить). Нельзя допускать в формулировке цели слова, не несущие смысловой нагрузки. Например: оптимальный, достойный, всеобъемлющий.

Количественно (качественно) измеримыми – при постановке цели необходимо задать четкие измеримые критерии, которые помогут судить о ее достижении. Для количественной измеримости используются цифры. Для качественной — техническое задание или иной другой документ.

Связанными с целями и задачами Компании и/или подразделения – цели, которые вы ставите, должны вытекать из целей более высокого порядка. В идеале необходимо определить иерархию целей, от философии предприятия к стратегическим и тактическим целям организации и подразделения.

Конечными – если у цели нет конечного срока исполнения, она имеет хорошие шансы не быть выполненной никогда. Поэтому при постановке целей нужно определять конечный срок исполнения.

Компромиссными (реальность и вызов) – цели должны быть реальными, т. е. достижимыми. В то же время они должны содержать в себе превышение предыдущего показателя.

Участие работников в постановке целей собственной работы приводит к лучшим результатам, чем принуждение или критика со стороны руководителя.

Чем лучше работник понимает, как результаты его работы связаны с достижением целей всей организации, тем больших результатов можно ожидать от диалога.

Количество целей для одного сотрудника, как правило, не должно превышать пяти-семи. Если их будет больше, то сотрудник не сможет их все удерживать в поле внимания, начнет расплываться.

Практика показала, что больше пяти целей практически никто не смог поставить, т.к. это достаточно сложно. Здесь нужно отличать цели от задач. Не нужно просто перечислять все задачи, которые руководитель хочет поставить перед сотрудником. Цели должны ставиться на развитие, как профессиональное, так и личностное, и совсем не нужно переписывать годовой план.

Чтобы руководители смогли понять, как должны быть сформулированы цели, можно провести небольшой тренинг и предложить им провести диалог и поставить цели для воображаемого сотрудника. Мы придумали несколько кейсов для работы в группе с руководителями (пример кейса см приложение А).

Руководителям на обучении предлагалось рассмотреть предлагаемых героев и, исходя из анализа слабых и сильных сторон, поставить для них цели на следующий год.

Затем в группе прорабатывались ошибки руководителей – т.н. «неправильные цели». Для каждой «неправильной» цели руководители формулировали «правильную».

Таблица. Формулировка целей

«Неправильные» цели	«Правильные» цели
Быть более активным	Внедрить в подразделении систему МВО, выделить внутри подразделения группу сотрудников, работающих над решением данной задачи
Повысить дисциплину	Сократить количество опозданий (не более 1 в месяц)
Работать лучше	Выполнить план продаж (указываются конкретные цифры)
Повышать управленческую компетентность	Пройти обучение на тренинге «Управленческие навыки руководителя»

### Упражнение «Беседа с постановкой целей»

Участники ролевой игры участвуют в процессе постановки целей развития для сотрудников, а остальные участники — наблюдают за применением навыков постановки целей.

#### ИНСТРУКЦИЯ

Ведущий выбирает двух участников для игры и раздает им персональные инструкции.

Марию Нечаеву только что повысили в должности и теперь она является руководителем отдела учета в одном из крупных банков. В ее подчинении четыре супервайзера, которые отчетываются непосредственно перед ней, и 28 кассиров. Каждый из супервизоров ответственен за работу 7 кассиров. Также в их зоне ответственности работа с клиентами. Мария отчетывается перед замом генерального, который непосредственно подчинен президенту банка.

Мария предложила супервайзерам разработать цели развития — как для самих себя, так и для подчиненных. Чтобы начать процесс постановки целей, один из супервайзеров, Иван Безвенюк, решил провести совещание с главным кассиром Кристиной Митрохиной.

Задание для всех оставшихся участников: подумайте, как бы вы действовали в роли Ивана. Наблюдая за проведением игры, оцените навыки постановки целей, которые продемонстрирует Иван.

### Кейсы для обучения процедуре проведения оценочного собеседования

#### Непоседа Вася

24 года. Полтора года работает у Вас в отделе специалистом по продажам. Активен, иногда чересчур, может взяться за задачу, которую не может решить самостоятельно. Жаждет получать новый опыт. Однако, ему очевидно не хватает знаний. Он склонен упускать важные детали, импульсивен, не рассчитывает свои силы и время. По образованию юрист, только что закончил институт.

По выполнению плана работы Вы поставили ему оценку «2», т.к. он не показывает стабильный результат.

А вот по потенциалу ему можно поставить 4, потому что Вася — это просто неиссякаемый источник энергии и активности, которой нужно предать правильный вектор. К тому же он молод и проявляет высокую лояльность к Компании, стремится к карьерному росту и в принципе быстро усваивает новые знания.

Задание:

Проанализируйте сильные и слабые стороны сотрудника.

Сформулируйте цели по его профессиональному развитию.

Укажите способы реализации поставленных целей.

Решите, каким образом вы сможете проверить, достигнуты ли поставленные цели.

**БЛАНК****«Результаты ежегодного диалога с сотрудником»**

ФИО оцениваемого сотрудника \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Оценивается за период с \_\_\_\_\_ 200\_\_ г. по \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Оценка сотрудника руководителем:

Выполнение профессиональных задач: \_\_\_\_\_ (в баллах)

Потенциал: \_\_\_\_\_ (в баллах)

Комментарии (сильные и слабые стороны): \_\_\_\_\_

Способы повышения эффективности работы сотрудника:

Цели (за счет чего можно повысить эффективность)	Способ реализации (как достичь цели)	Контроль исполнения (кто, каким образом контролирует)

***Медведева Алевтина***

Бухгалтер 1 категории. 30 лет, ребенку 1,5 года, безынициативна, никогда не задерживается на работе после 18:00, с коллегами общается редко, в основном по необходимости, имеет склонность к аналитической работе. Регулярно опаздывает. Финансовое образование, недавно прошла дорогостоящие курсы 1-С.

По выполнению вы поставили ей 3, т.к. несмотря ни на что она практически всегда выполняет план, не допускает срывов, укладывается в поставленные сроки. Потенциал можно оценить на 2, т.к. особого рвения к работе Вы у нее не наблюдаете.

Возможные цели:

Повышать свой авторитет и включенность в работу отдела – проводить круглые столы, чтобы анализировать работу отдела, аккумулировать информацию и делать выводы. Могла бы к примеру предоставлять сводные данные о работе отдела за квартал.

Повысить мотивацию – поручить проект, по результатам которого возможна премия.

Могла бы обучать программе 1-С, т.к. обладает ценными знаниями.

***Самохвалов Петр Иванович***

60 лет, «старожил» компании, один из самых опытных сотрудников. Через полгода выходит на пенсию и уже сейчас активно к этому событию готовится. Последние месяцы регулярно опаздывает и уходит минут на 10 пораньше по причине нездоровья.

Образование среднее специальное.

Цель: передача знаний, оказание методической помощи КУЦ для обучения новых сотрудников (по результатам наградить).

**Второй тренинговый день**

**Цель:** ознакомление с подходами контролю выполнения, формами контроля.

Введение

Лекционный материал «Формы контроля»

Упражнение «Промежуточный контроль»

Разработка индивидуальных планов развития

Упражнение «Промежуточный контроль»

Ведущий делит всех участников на группы по 4-5 человек. Группе выдается рисунок. В течение 5 минут группе необходимо написать инструкцию, согласно которой их представитель будет обучать участников других групп рисовать этот рисунок.

Соблюдаются определенные правила. Инструктор не может подходить к рисующим и они не могут подходить к нему. Рисующие не могут задавать вопросы другим группам, но могут отвечать на вопросы инструктора группы. Инструктор не может сам рисовать, в том числе в воздухе.

После того, как рисующие закончили выполнять рисунок по инструкции, они их сверяют с оригиналом.

## Программа психологического тренинга «Управление конфликтом»

**Автор: Шевченко Надежда Валерьевна**

Тренинг «Управление конфликтом» направлен на снижение уровня конфликтности во время проведения оценочного собеседования.

Тренинг включает следующие блоки:

Установление контакта с сотрудником.

Отработка навыков управления конфликтной ситуацией.

Изменение негативного настроения сотрудника.

Тренинг разработан в рамках Программы психологической подготовки руководителей к деятельности по оценке персонала.

**Цель тренинга:** развитие навыков управления конфликтом.

**Продолжительность тренинга:** 14 академических часов.

### Тематический план тренинга «Управление конфликтом»

#### Структура тренинга

Первый этап – введение.

Второй этап – разминка.

Третий этап – тема дня.

Четвёртый этап – групповые упражнения.

Пятый этап – подведения итогов дня.

#### 1-й тренинговый день

Введение	30 мин
Формирование представлений об эффективном управлении конфликтом: дискуссия о содержании эффективного управления конфликтом	1 ак. ч.
Повышение навыков управления конфликтом	3 ч
Завершение тренингового дня	30 мин

#### 2-й тренинговый день

Введение	30 мин
Формирования позитивного настроения	4 ак.ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

#### 3-й тренинговый день

Введение	30 мин
Развитие навыков управления конфликтом в рабочем коллективе	3 ак. ч.
Завершение тренинга	30 мин

### Основное содержание тренинга «Управление конфликтом»

#### Первый тренинговый день

**Цель:** ознакомление с подходами к определению конфликта, изучение методического материала и отработка навыка управления конфликтом.

Введение, объяснения целей и задач тренинга

Обсуждение правил проведения тренинга и правил тренинговой группы

Лекционный материал по видам конфликтов и способов их преодоления

Упражнение «Тонущий корабль»



### **Лекционный материал**

Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами.

На первом этапе должно произойти осознание наличия конфликта у одного из участников ситуации, в связи с чем появляются негативные эмоциональные переживания по этому поводу. Индикаторами негативных переживаний становятся резкие высказывания в адрес другого субъекта конфликта, негативный фон настроения, избегание общения с противоположной стороной и т.п.

Далее происходит открытая стадия конфликта. Участник конфликта, испытывающий негативные эмоции, начинает активно выступать против второго участника в форме предупреждений, угрожающих заявлений и т.д. Таким образом активный участник конфликта предупреждает о готовности нанести ущерб другой стороне конфликта, вынуждая в свою очередь противника предпринимать ответные действия.

Участники конфликта открыто выражают свою позицию и выдвигают требования.

Далее следует стадия разрешения конфликта. Для разрешения конфликта возможно использовать педагогические средства, например, просьбу, беседу и т.п. Либо возможно использование административных средств (увольнение, наказание штрафом, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

### **Упражнение «Тонущий корабль».**

#### **Цели:**

снятие напряжения перед тренингом;  
сплочение коллектива.

**Инструкция:** Когда ведущий командует, все участники должны поместиться на одной газете, не касаясь пола. Затем нужно свернуть газету пополам, и снова даётся команда. Затем газета снова сворачивается пополам. Таким образом уменьшать газету до тех пор, пока ее объем будет достаточным только для того, чтобы все могли лишь кончиком носка ноги встать на него, при этом удержаться на газете будет возможно только при сцеплении рук.

В конце упражнения обсуждение. Обратить внимание участников на то, что решить задачу можно, объединив свои усилия.

### **Второй тренинговый день**

**Цель:** ознакомление с подходами к преодолению конфликтов в рабочем коллективе, отработка навыка управления конфликтом в коллективе.

Введение, объяснения целей и задач тренингового дня

Упражнение «Конструктивная критика»

Кейсы по конфликтным ситуациям

Дискуссия о формах управления и методах разрешения рабочих конфликтов

### **Упражнение «Конструктивная критика»**

Важно уметь отличать конструктивную критику от деструктивной. Деструктивная критика указывает на ошибки и является прямой атакой на человека. В деструктивной критике не дается практических советов.

Примеры деструктивной обратной связи:

«Вы не понимаете, что делаете».

«Вы действуете неправильно».

Конструктивная критика должна быть связана с тем, что вы можете видеть или слышать о поведении человека, а не предположениями и доводами. Конструктивная критика должна касаться тех сфер деятельности, которые человек может изменить, а не вопросов, находящихся вне его контроля. Конструктивная критика должна включать конкретную рекомендацию.

*Примеры конструктивной критики*

Пример 1. Критика от других

**Положительный пример:** «Роман, я получил несколько отзывов от других сотрудников, что ты сильно критикуешь их работу. Меня удивило, что других это настолько задело, что они пришли ко мне. Я хочу разобраться в вопросе, можешь пояснить?»

**Плохой пример:** «Роман, я думаю, ты слишком критичен к своим коллегам».

**Плохой пример:** «София и Татьяна жаловались мне, что ты слишком груб с ними. Что происходит?»?

Участникам предлагается сформулировать аналогичные примеры и воспроизвести их в парах.

### **Кейсы**

Участникам предлагается вспомнить несколько конфликтных ситуаций, связанных с работой подчиненных. Группа делится на пары. Далее участник описывает партнеру свое поведение. Партнер в свою очередь пытается аргументировать позицию другой стороны. После обсуждения деталей пара меняется ролями.

### **Ролевая игра**

#### **Главная роль**

Вы – управляющий ПП «Траст Ми». В последнее время Вам стали поступать жалобы на качество продуктов, подаваемых посетителям (клиенты жалуются, что овощи не первой свежести, фрукты попадаются гнилые). Вы и сами знаете, что Вам привозят продукты с опозданием, часто недостаточно свежие, иногда привозят меньше продуктов, чем Вы заказывали. И это повторяется все чаще.

Задание:

Вы находитесь в отделе закупок. Вам необходимо обсудить возникшую проблемную ситуацию с начальником отдела – Полковниковым Н.Г.

Действующие лица:

Полковников Николай Григорьевич – бывший военный. Вчера у него заболела жена, и только что уволились два сотрудника. Выслушивать плохо обоснованные жалобы он не желает.

Время на подготовку – 5 мин.

Время на выполнение задания – 10 мин.

#### **Вторая роль**

Вы – начальник отдела закупок Полковников Николай Григорьевич – бывший военный. Выслушивать плохо обоснованные претензии не желаете.

Вы давно работаете в компании, и Вам не нравятся недавно открытые предприятия питания, потому что клиентов они обслуживают мало, зато часто жалуются на качество продуктов.

Вчера у Вас заболела жена, и только что уволились два специалиста. Плюс ко всему Вы думаете сменить поставщика, потому что его работа Вас не устраивает.

### **Третий тренинговый день**

Упражнение «Фокусировка»

Упражнение «Техника вежливого отказа»

Упражнение «Активное слушание»

Групповая дискуссия

Завершение тренинга

### **Упражнение «Фокусировка»**

Участники группы выполняют упражнение с закрытыми глазами. По команде ведущего «Рука!» участники сосредоточивают внимание на правой руке, по команде «Пятка!» – на правой пятке. Затем идет последовательное сосредоточение на локте правой руки по соответствующей команде, далее на кисти правой руки, на указательном пальце и, наконец, на кончике пальца (по команде «Кончик пальца!»). Интервал между командами может варьироваться от 10 секунд до 2 минут.

Упражнение допускает различные изменения. Внимание участников может не только сужаться к наименьшей части тела, но и расширяться или же переходить от одной части тела к другой.

#### **Упражнение «Техника вежливого отказа»**

Инструкция: «К участнику пришел рекламный агент с целью продать вам что-нибудь ненужное. Вы торопитесь и совершенно не заинтересованы в товаре или услуге, которую Вам предлагают. Выгнать – не вежливо... А время идет... Рекламный агент действует расчетливо, использует ваши слабые стороны. Нужно как-то выпутаться и отказать.

У вас три цели:

1. Вы не хотите потратить время.
2. Вы не должны выйти из себя.
3. Вы не должны ничего купить.

Участники разбиваются на пары.

Инструкция к упражнению дается лично каждому участнику.

Один из вас – рекламный агент, другой – клиент. Распределите в паре самостоятельно. Стратегия поведения агента: любыми доступными способами пытаться привлечь клиента, не давать ему возможности отказать от покупки, пытаться уговорить его сделать покупку. Стратегия поведения клиента: отвечать агенту «да», говорить ему «Вы очень любезны», «Вы так добры», и говорить «нет» предлагаемому продукту. Если агент начинает обсуждать другие темы, чтобы привлечь Ваше внимание и расположить к себе, то включается «принцип заезженной пластинки»: клиент употребляет одну и ту же фразу, например: «Спасибо, но мне это не интересно».

Игра проводится в 2 раунда со сменой ролей».

#### **Упражнение «Активное слушание»**

Участники игры самостоятельно разбиваются на пары и определяют, кто в их паре говорящий, а кто слушающий.

Далее ведущий дает инструкции к игре: слушающий должен внимательно слушать «скучный рассказ», на это выделяется 2-3 минуты. Ведущий за дверью дает инструкции «рассказчикам», как добавить «скучности» рассказу. При этом ведущий объясняет рассказчикам, что цель не в наведении скуки, а в отслеживании реакций слушающих. Рассказчику нужно после минутного рассказа сделать в подходящий момент паузу и продолжить рассказ только после того, как слушающий продемонстрирует какую-либо реакцию (кивок головы, жест, слова и т.д.). Если рассказчик не видит реакций в течение 7-10 сек., в течение еще одной минуты нужно продолжить рассказ, далее снова прервать рассказ и запомнить следующую реакцию слушающего. Далее всем участникам раскрывается действительное содержание упражнения. Рассказчиков просят воспроизвести реакции слушающих (видимое отсутствие реакций называется «глухим молчанием»). Ведущий приводит список типичных приемов слушания и давая необходимые пояснения.

#### **Групповая дискуссия**

Вы – начальник управления предприятиями питания компании ЗАО «Пиргорой».

В компании работаете 2 недели. У вас в подчинении находится предприятие питания «Синий родник».

Вам известно, что:

На ПП на данный момент работает 22 сотрудника (не хватает 42 % штата).

За последний год коллектив почти полностью обновился.

Повар х/ц Крючкова и кондитер Никанорова работают на объекте дольше всех (около пяти лет).

У коренницы Таисии Семеновны недавно был инфаркт.

Два дня назад было принято три посудомойщицы. По национальности они таджички. По-русски говорит только одна из них – Айна. Айна очень внимательно выслушивает все

объяснения управляющего по поводу технологии работы, техники безопасности и т.п. На вопросы: «Все ли понятно?» - отвечает: «Да». Но полной уверенности в этом нет.

В прошлом месяце в здании, где находится ПП, было закончено строительство нового офисного крыла (на 12 офисов).

От клиента по «горячей» линии за последние месяцы неоднократно поступали жалобы на качество работы ПП.

Персонал недоволен своей заработной платой (это одна из наиболее любимых тем для обсуждения). Зарплата производственного персонала ЗАО «Пиргорой» ниже средней по Москве.

Все это создает много трудностей для управляющего объекта, Марии Порываевой. Ей 22 года, она племянница одного из учредителей компании ЗАО «Пиргорой», только что закончила Университет Управления. Это ее первое место работы.

Мария старается всячески избегать конфликтов с персоналом, даже путем необоснованных уступок. Поняв, что Мария нетребовательный руководитель, подчиненные перестали уделять должное внимание своей работе.

### **Задание**

Разберитесь в ситуации, сложившейся на предприятии питания «Синий родник». Предложите решение по оптимизации его работы.

Время на обсуждение: 20 мин.

Время на презентацию решения команды: 5 мин.

### **Мозговой штурм**

Участники тренинга дискутируют о причинах, побуждающих людей вступать в открытые конфликты и нежелании мирного урегулирования конфликтов.

### **Подведение итогов тренинга**

## Программа психологического тренинга «Коммуникативные навыки руководителя»

**Автор: Шевченко Надежда Валерьевна**

Тренинг разработан для совершенствования коммуникативных знаний, умений и навыков руководителей, проводящих оценку персонала. Коммуникативные навыки должны помочь руководителю повысить эффективность коммуникации с подчиненным, установления контакта с сотрудником, позволяют прогнозировать поведение подчиненного во время проведения оценочного собеседования и реакции. Для эффективного планирования целей развития, принятия решений и успешного проведения оценочного собеседования не обходимо понимать актуальное состояние подчиненного и выстраивать на этой основе эффективное взаимодействие.

В тренинг включены упражнения на развитие навыков убеждения, эмпатии, активного слушания и совместного принятия решения по результатам оценочного собеседования.

Тренинг коммуникативных навыков руководителя разработан в рамках Программы психологической подготовки руководителей к деятельности по оценке персонала.

**Цель тренинга:** развить коммуникативные навыки руководителей, проводящих оценку персонала.

Задачи тренинга:

Развитие навыков эффективного установления контакта в процессе проведения оценочного собеседования;

Развитие способности к эмпатии, пониманию мимики и пантомимики;

Развитие навыков эффективного слушания;

Тренировка навыков убеждения;

Продолжительность тренинга: 14 академических часов.

### Тематический план тренинга «Коммуникативные навыки руководителя»

Структура тренинга

Первый этап – введение.

Второй этап – разминка.

Третий этап – тема дня.

Четвёртый этап – групповые упражнения.

Пятый этап – подведения итогов дня.

#### **1-й тренинговый день**

Введение	30 мин
Формирование системных знаний о коммуникативных навыках: дискуссия о содержании коммуникативных навыков и их важности для руководителя	1 ак. ч.
Повышение эмпатических способностей, понимание мимики, пантомимики собеседника	3 ак.ч.
Завершение дня	30 мин

#### **2-й тренинговый день**

Введение	30 мин
Развитие навыков убеждения, навыков активного слушания	3 ак. ч.
Завершение тренингового дня	30 мин

#### **3-й тренинговый день**

Введение	30 мин
Формирование представления о социальных ролях, развитие деликатности в общении	4 ак. ч.
Организационные моменты проведения оценочного собеседования	1 ак. ч.
Завершение тренинга	30 мин

## Основное содержание тренинга «Коммуникативные навыки руководителя»

### Первый тренинговый день

**Цель:** установление положительного эмоционального фона в группе и настрой на дискуссию.

Введение, знакомство, объяснения целей и задач тренинга

Упражнение «Знакомство»

Обсуждение правил проведения тренинга

Дискуссия о коммуникативных навыках и их важности для руководителя

Упражнение «Спутанные цепочки»

Упражнение «Считалочка»

Упражнение «Дар убеждения»

Упражнение «Подарок»

Упражнение «Знакомство». Участники тренинга выбирают места. Ведущий предлагает определить участникам свои наиболее яркие или наиболее важные черты характера. Чтобы описать эту черту характера, нужно подобрать ассоциацию к ней в стихах, словосочетании и т.д. Затем участники по кругу представляются другим членам группы с помощью подобранной ассоциации. Также называется имя и должность. Ведущий благодарит участников и обсуждает с группой самые яркие представления.

Упражнение «Спутанные цепочки».

Участники группы встают в круг с закрытыми глазами, вытягивают вперед правую руку. Когда участник почувствовал чью-то руку, он цепляется за нее. Далее по тому же принципу вытягивается вторая рука. Ведущий должен удостовериться, что каждый участник сцепился с двумя другими, а не с одним. Далее дается команда открыть глаза и распутаться, не отпуская рук. Во избежание травм допускается поменять положение кисти, но не расцеплять руки. Таким образом, образуются фигуры из участников, круг или несколько независимых пар.

Упражнение «Считалочка». Участники встают в круг, опускают головы так, чтобы не иметь возможности видеть друг друга. Участники начинают счет по порядку, пытаясь добраться до большего числа. Необходимо соблюдать следующие условия: нельзя договариваться, кто начинает счет и кто называет следующее число; запрещено называть подряд несколько чисел одному и тому же участнику; если два участника одновременно назвали число, счет начинается заново. Цель – увеличить число.

Упражнение «Дар убеждения». Данное упражнение развивает навыки убедительной речи. Выбираются два участника группы. Ведущий заранее готовит два спичечных коробка, в один из которых кладет кусочек бумаги или что-то похожее. Коробки раздает участникам. Участники скрытно проверяют коробки. Затем участник пытается убедить группу, что именно ему попала бумага. Группа обсуждает и выбирает того, у кого, по ее мнению, бумажка. Если группа ошиблась, назначается шуточное наказание. Необходимо проанализировать, что заставило группу ошибиться.

Упражнение «Подарок». Участникам предлагается сделать друг другу подарки. Каждый придумывает и передает соседу вымышленный подарок, изображая его с помощью пантомимы.

### Второй тренинговый день

**Цель:** Снятие коммуникативных барьеров. Развитие эмпатических способностей участников группы, развитие навыков понимания невербальных сигналов.

Упражнение «Моль»

Упражнение «Нетрадиционное приветствие»

Упражнение «Рассмешить партнёра»

Упражнение «Я тебя понимаю»

Упражнение «Зеркало»

Упражнение «Да».

Итоги дня

Упражнение «Моль». Данное упражнение способствует снятию барьеров и позитивному настрою группы. Участники стоя изображают ловлю моли.

Упражнение «Нетрадиционное приветствие». Каждый участник предлагает свой вариант приветствия, например, локтями.

Упражнение «Зеркало». Упражнение, знакомое каждому с детства. Участники разбиваются на пары. Один из них выполняет несложные действия, другой должен их скопировать. Затем участники меняются ролями.

Упражнение «Я тебя понимаю». Участники разбиваются на пары. Один из партнеров должен высказать свое предположение о настроении напарника, его состоянии, мыслях. Другой участник должен либо подтвердить, что предположения были верны, либо опровергнуть их.

Упражнение «Рассмешить партнёра». Выбирается пара участников группы. Один из участников должен рассмешить другого всеми доступными средствами. Если партнер рассмеялся, то он становится смешливым и выбирает нового партнера.

Упражнение «Да». Упражнение способствует повышению эмпатии и развитию навыков рефлексии. Участники распределяются по парам. Одни из партнеров подбирает фразу, описывающую его актуальное состояние. Второй участник должен высказать предположения, уточняющие детали. Если предположения верны, напарник говорит «да» и упражнение считается выполненным.

### **Третий тренинговый день**

Цель: улучшение навыков убеждения и активного слушания.

Приветствие

Упражнение «Ранги»

Упражнение «Марсоход»

Упражнение «Комплименты»

Упражнение «Побег»

Упражнение «Выход из контакта»

Упражнение «На борту самолета»

Итоги дня.

Упражнение «Ранги». Упражнение направлено на тренировку собранности. Требуется ранжировать участников группы по какому-то признаку, например, типу одежды.

Упражнение «Марсоход». Упражнение направлено на снижение напряжения в группе. Участники смотрят друг на друга, стоя в круге. Когда кто-то улыбнулся, он встает на корточки в центр круга и говорит «Я марсоход пи-пи 1». Следующий рассмеявшийся становится «Марсоходом пи-пи 2». И так до тех пор, пока не останется 1 участник.

Упражнение «Комплименты». Участники говорят друг другу комплименты.

Упражнение «Побег». Упражнение направлено на развитие эмпатии участников и понимания невербальных сигналов партнеров. Участники в два ряда становятся друг напротив друга. Первая линия играет преступников, вторая линия будет сообщниками, которые пришли на свидание к преступникам в тюрьму. Они друг друга не слышат из-за стеклянной перегородки. Сообщники должны на языке жестов объяснить, как преступники совершить побег. По окончании упражнения преступники должны рассказать, что им удалось понять.

Упражнение «Выход из контакта». Участники должны представить ситуацию, когда они встречают давнего знакомого на улице. Тот очень хочется пообщаться, но у участника нет на этой времени. Необходимо продумать варианты уходы от общения.

Упражнение «На борту самолета». Участникам предлагается ситуация на борту самолета, когда впереди много часов пути, а заняться нечем. Необходимо начать общение с соседом. Участники должны продумать, как завязать разговор, если сосед – пожилая дама, необщительный подросток и т.п. Члены группы выступают с обеих сторон общения.

Цель: Закрепление полученных навыков.

Упражнение «Представление»

Упражнение «Дискуссия»

Упражнение «Найди разницу»

Упражнение «Ты похож на меня»

Упражнение «Я отличаюсь от тебя»

Упражнение «Представление». Упражнение направлено на развитие навыков самопрезентации, умения входить в контакт с незнакомцами. Участники в своем представлении должны отразить свои запоминающиеся черты и сделать это незабываемо.

Упражнение «Дискуссия». Участники разбиваются на команды. Случайным образом выбирается команда-сторонник и команда-противник по какому-либо вопросу, например, правильного питания. Участники оглашают свои аргументы по очереди. Высказывания соперников должны обязательно поддерживаться. Для оказания поддержки следующий участник должен использовать приемы активного слушания – поддакивания, кивания, парафраз и т.п. Следующий выступающий может приступить к оглашению своих аргументов только, когда предыдущий подтвердил, что его правильно услышали, например, кивком.

Упражнение «Найди разницу». Выбирается один из участников, которого отправляют за дверь. Оставшиеся участники разбиваются по какому-либо наблюдаемому признаку на две группы. Участник за дверью возвращается и должен догадаться, какой признак объединяет группу.

Упражнение «Ты похож на меня». Упражнение направлено на повышение доверия. Группа хаотично движется по комнате. Участники при встрече должны говорить следующие фразы: «Ты похож на меня тем, что», «Я отличаюсь от тебя тем, что».

Упражнение «Я отличаюсь от тебя». Как и в предыдущем упражнении используются две фразы, но при этом участники работают в парах. В конце обсуждается, какая фраза давалась легче.

Цель: Обсуждение организационных моментов проведения оценочных собеседований

Дискуссия по эффективности тренинга

Упражнение «Последняя встреча»

Прощание с группой, завершение тренинга и подведение итогов

Упражнение «Последняя встреча». Упражнение направлено на совершенствование коммуникативной культуры. Ведущий уточняет, все ли участники успели сказать друг другу, хотели бы кого-то поблагодарить лично или узнать чье-то мнение?



**Приложение К Расчет U-критерия Манна Уитни  
(до проведения обучения)**

**Таблица К1 – Оценка экспертами руководителей контрольной и экспериментальной групп до проведения обучения с целью выявления различий между ними**

№ п п	Экспер. группа	Ранги эксп. гр.	Ранги контр.гр.	Контр.группа	№ п п
1	2	3	4	5	6
1	8			6,3	1
12	3	3	3	3	4
16	3	3	3	3	20
26	3,2	6,5	3	3	36
43	3,2	6,5	9,5	4,5	9
18	4,5	9,5	9,5	4,5	25
3	5	14	9,5	4,5	41
17	5	14	14	5	8
25	5,3	18,5	14	5	24
42	5,3	18,5	14	5	40
4	5,5	23	18,5	5,3	16
11	5,5	23	18,5	5,3	32
5	6	31,5	23	5,5	3
21	6	31,5	23	5,5	19
23	6	31,5	23	5,5	35
31	6	31,5	31,5	6	12
38	6	31,5	31,5	6	14
40	6	31,5	31,5	6	28
9	6,3	39	31,5	6	30
30	6,4	41,5	31,5	6	44
47	6,4	41,5	31,5	6	46
13	6,6	44,5	39	6,3	17
48	6,7	47	39	6,3	33
27	6,8	48,5	44,5	6,6	5
44	6,8	48,5	44,5	6,6	21
32	7	51	44,5	6,6	37
34	7	51	57,5	7,2	6
36	7	51	57,5	7,2	22
7	7,1	54	57,5	7,2	38
29	7,1	54	61,5	7,3	7
46	7,1	54	61,5	7,3	23
14	7,2	57,5	61,5	7,3	39
15	7,3	61,5	66,5	8	10
2	7,5	64	66,5	8	26
19	8	66,5	66,5	8	42
20	8,2	71,5	71,5	8,2	11
28	8,2	71,5	71,5	8,2	27

Продолжение таблицы К1

1	2	3	4	5	6
45	8,2	71,5	71,5	8,2	43
8	8,5	75,5	79	8,6	13
35	8,5	75,5	79	8,6	29
22	8,6	79	79	8,6	45
39	8,6	79	84	9	2
6	9	84	84	9	18
10	9	84	84	9	34
24	9,2	89,5	89,5	9,2	15
33	9,2	89,5	89,5	9,2	31
41	9,2	89,5	89,5	9,2	47
37	10	93			

Сумма  
рангов

2256,5

2114,5

Коэффициент равен 906 при 0,05 и 796 при 0,01. Показатель 1175,5 говорит об отсутствии различий между контрольной и экспериментальной выборками до проведения обучения.

**Приложение Л Расчет U-критерия Манна Уитни  
(после проведения обучения)**

**Таблица Л1 – Оценка экспертами руководителей контрольной и экспериментальной групп с целью выявления различий между ними после проведения обучения**

№ п п	Экспер. группа	Ранги эксп. гр.	Ранги контр.гр.	Контр.группа	№ п п
1	2	3	4	5	6
42	5,5	14	1,5	3	5
25	5,5	14	1,5	3	25
41	6,2	23	3	4	31
22	6,3	25,5	5	4,5	22
17	6,4	28	5	4,5	9
12	6,5	29	5	4,5	17
7	7	33	8	5	4
16	7,2	36	8	5	13
29	7,2	36	8	5	41
9	7,3	41	10,5	5,3	15
11	7,3	41	10,5	5,3	2
5	7,5	45,5	14	5,5	7
31	7,5	45,5	14	5,5	46
15	7,5	45,5	14	5,5	47
47	7,5	45,5	19,5	6	11
4	7,6	48	19,5	6	24
13	7,8	49,5	19,5	6	12
24	7,8	49,5	19,5	6	42
2	7,9	52	19,5	6	16
46	7,9	52	19,5	6	29
48	7,9	52	25,5	6,3	
3	8	56	25,5	6,3	3
39	8	56	25,5	6,3	39
28	8,1	59	31	6,6	28
44	8,2	64	31	6,6	44
43	8,2	64	31	6,6	43
26	8,2	64	36	7,2	26
20	8,2	64	36	7,2	20
33	8,2	64	36	7,2	33
37	8,2	64	41	7,3	37
30	8,3	69,5	41	7,3	30
34	8,3	69,5	41	7,3	34
45	8,4	71	56	8	45
1	8,6	73,5	56	8	1
19	8,7	76	56	8	19
38	8,8	77	64	8,2	38
8	8,9	78,5	64	8,2	8

Продолжение таблицы Л1

1	2	3	4	5	6
14	8,9	78,5	64	8,2	14
18	9	81,5	73,5	8,6	18
10	9,1	84,5	73,5	8,6	10
35	9,1	84,5	73,5	8,6	35
23	9,2	87,5	81,5	9	23
40	9,3	90,5	81,5	9	40
32	9,3	90,5	81,5	9	32
27	9,4	92	87,5	9,2	27
21	9,5	93	87,5	9,2	21
36	9,9	94	87,5	9,2	36
6	10	95			6

Сумма  
рангов

2847

1713

Коэффициент значимости равен 906 при 0,05 и 796 при 0,01. Показатель 585 говорит о значимости различий между контрольной и экспериментальной выборками после проведения обучения.