

## ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

кандидата психологических наук, доцента, директора научно-образовательного центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров института Высшей школы государственного управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Чирковской Елены Георгиевны на диссертационную работу Шевченко Надежды Валерьевны «Психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала», представленную на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика.

**Актуальность** диссертационного исследования Шевченко Н.В. определяется важностью развития управленческих компетенций руководителей различных уровней управления. Повышение эффективности деятельности управленцев соответствует задачам, решаемым в рамках Национального проекта «Производительность труда». Эффективность использования кадрового ресурса компании зависит от качества персонала, его мотивации и выстроенной системы управления персоналом. Оценка персонала призвана обеспечить должный уровень работы с персоналом, что в итоге повысит производительность труда. Руководитель, как связующее звено между стратегическими целями компании и профессиональными целями сотрудников, должен эффективно реализовывать все виды управленческой деятельности, в том числе оценку персонала.

Автор отмечает недостаточную теоретическую разработанность проблемы оценки персонала в психологии, подчеркивая активный интерес к этой проблеме в экономических науках. Для подтверждения важности и актуальности исследуемой проблемы Шевченко Н.В. проводит опрос об эффективности используемых систем оценки персонала в различных компаниях и приходит к выводу о недостаточном внимании к этому вопросу со стороны руководства.

Можно отметить, что исследование посвящено актуальной с точки зрения практики проблеме, т.к. многие компании стараются внедрить системы оценки

персонала, опираясь на европейский или американский опыт, не учитывая специфику российского менталитета и наработки отечественных ученых.

**Структура диссертации** Шевченко Н. В. включает введение, три главы, заключение, список литературы (271 источник, из них 45 – на иностранных языках) и 10 приложений. В работе содержится 18 таблиц и 20 рисунков. Основной текст диссертации изложен на 145 страницах. Структура диссертации отражает поставленные цели и задачи исследования.

*Во введении* автором раскрыта актуальность проблемы, обозначены объект, предмет, цели и задачи исследования, определена методологическая основа исследования, методическая база, а также обозначена научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, сформулированы положения, выносимые на защиту.

*В первой главе* автор проводит всесторонний анализ истории оценки персонала в психологии, рассматривает методологические основы изучаемой проблемы, изучает различные подходы к определению эффективности оценки персонала, а также определяет содержание деятельности руководителя по оценке персонала. Автор опирается на деятельностный, функционально-динамический, системно-ситуативный и системный подходы.

Достоинством работы является то, что автор использует методологические подходы в своем исследовании, а не только обозначает их. Согласно функционально-динамическому подходу, анализируются различные компоненты деятельности по оценке персонала, в частности функции руководителя, которые он выполняет на различных этапах оценки, информационная обеспеченность всех участников оценки, действия субъектов оценки, их мотивация и т.д. В рамках деятельностного подхода автор рассматривает этапы и уровни организации деятельности руководителя по оценке персонала. В первой главе Шевченко Н.В. обосновывает возможность рассмотрения оценки персонала как отдельного самостоятельного вида деятельности руководителя. В качестве обоснования для такого вывода в исследовании проводится анализ основных структурно-морфологических компонентов этой деятельности (мотивы, цели,

способы, результаты и оценка результатов). В работе имеется авторская схема деятельности по оценке персонала, что является сильной стороной работы, т.к. оценка персонала не рассматривалась в других исследованиях с точки зрения деятельностного подхода.

В теоретической главе автор выделяет психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, разделяя их на объективную и субъективную группы. Субъективные условия распределяются по сферам психики руководителя.

Стоит отметить, что в работе дается всесторонний анализ имеющихся подходов к оценке персонала, а также методов и методик оценки с качественным анализом сильных и слабых сторон.

*Во второй главе* автор описывает методический замысел исследования, этапы, используемые методы и методики, результаты констатирующего этапа исследования. Стоит отметить обширную выборку для исследования, в которую вошли 496 сотрудников и 95 руководителей различных компаний. Автор проводит анализ разных аспектов используемых систем оценки персонала компаний, проводится анкетирование персонала с целью определения мотивации к оценке, знания критериев оценивания, удовлетворенности персонала качеством и количеством предоставления обратной связи от руководителя. Достоинством работы можно считать привлечение экспертов из числа наиболее опытных руководителей и специалистов по оценке персонала. Экспертная группа определила список психологических условий, которые были использованы в методике МПДО. Для проведения исследования автором были разработаны анкеты на определение мотивации к оценке персонала, эффективности оценочного собеседования, бланки наблюдения за процедурой собеседования и т.п.

В качестве основного этапа оценки Шевченко Н.В. рассматривает процедуру оценочного собеседования. По результатам констатирующего исследования обнаруживается нехватка управленческих навыков у руководителей (коммуникативные, лидерские, целеполагания и т.д.), что

негативно сказывается на эффективности оценочного собеседования и оценки персонала в целом. Автор обращает внимание на подготовку к оценочному собеседованию, подчеркивая важность и сложность этой процедуры. Сама необходимость проводить подобное собеседование руководителем является спорным моментом. Однако, исходя из внутренних положений по оценке персонала и приказов компаний, руководитель обязан участвовать в оценочном собеседовании, а значит, должен обладать нужными знаниями, умениями, навыками. Стоит отметить влияние субъективизма руководителя на результаты оценки, что также анализируется в работе. В качестве причин низкой эффективности оценки персонала автор указывает отсутствие разъяснительной работы с персоналом, связи оценки персонала с другими элементами управления персоналом и непонятность критериев оценивания. На основе полученных результатов Шевченко Н.В. приходит к выводу о необходимости обучения руководителей деятельности по оценке персонала.

Таким образом, полученные результаты доказывают 1-ю и 2-ю эмпирические гипотезы: объективные и субъективные психологические условия оказывают влияние на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала.

*В третьей главе* автором описывается структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала, программа обучения руководителей и результаты внедрения этой программы.

При разработке модели автор реализует три этапа моделирования в соответствии с принципами, описанными в трудах И.Н. Носса: концептуально-теоретический, предметно-содержательный, инструментально-методический. Стоит отметить, что ранее моделирование деятельности руководителя по оценке персонала не описывалось. Автор в своей модели описывает уровни деятельности руководителя, этапы и функции по оценке персонала, влияние психологических условий, а также использует модель как теоретическую базу для разработки программы обучения руководителей.

В третьей главе исследования описана программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала с указанием количества часов, основных принципов и используемых материалов. Автор предлагает комплексное использование тренинговых и лекционных занятий. Программа интересна с точки зрения развития общеуправленческих компетенций, таких как целеполагание, коммуникативные навыки, лидерство.

Далее описывается сравнительное исследование, целью которого является определение эффективности программы обучения. Достоинством работы является наличие контрольной и экспериментальной групп, уравновешенных по своему качественному и количественному составу. Из работы следует, что влияние многих психологических условий на деятельность руководителей по оценке персонала значительно снизилось. Стоит отметить использование адекватных результатам и задачам исследования математических методов обработки данных.

В конце третьей главы автор предлагает рекомендации по повышению эффективности оценки персонала и всей работы с персоналом в компаниях.

В данной главе доказывается 3-я эмпирическая гипотеза о влиянии коммуникативных навыков руководителей, их навыков целеполагания и управления конфликтом на эффективность оценки персонала.

*В заключении* излагаются основные данные и итоги исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

В приложении представлены авторские методики, адаптированная методика МПДО, программа обучения руководителей, некоторые результаты статистической обработки данных.

**Научная новизна** состоит в рассмотрении деятельности по оценке персонала не как функции руководителя, а как самостоятельного вида управленческой деятельности. В рамках деятельностного подхода автор выделяет структурные компоненты деятельности по оценке, этапы и функции руководителя, соответствующие каждому этапу.

В работе выделены объективные и субъективные психологические условия, влияющие на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала: дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность, 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. Автор отмечает, что из перечисленных условий ранее в психологических исследованиях не выделялись неопределенность, влияние эмоций сотрудников, уровень реализации принятых решений, навыки целеполагания и управления конфликтами при подготовке и проведении оценки персонала.

Отдельный интерес представляет программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, разработанная и внедренная в практическую деятельность автором.

**Теоретическая значимость** исследования заключается во всестороннем анализе сущности и содержания деятельности по оценке персонала. В работе обоснована возможность рассмотрения оценки персонала руководителем как самостоятельного целенаправленного вида управленческой деятельности, что, несомненно, является вкладом в развитие психологии труда.

В исследовании раскрывается содержание деятельности по оценке персонала путем включения четырех блоков, отражающих основные сферы психики руководителя, проводящего оценку персонала.

Автор уточняет ряд понятий психологии труда: оценка персонала, деятельность руководителя по оценке персонала. Определения адаптированы к специфике практической управленческой деятельности.

В работе описаны три этапа разработки структурно-функциональной модели деятельности руководителя по оценке персонала: концептуально-теоретический, предметно-содержательный и инструментально-методический.

Описанные уровни моделирования можно рассматривать как начальный этап разработки концепции оценки персонала.

**Практическая значимость исследования** состоит в определении психологических условий, оказывающих значительное влияние на эффективность деятельности по оценке персонала.

Автор на основе результатов исследования формулирует рекомендации компаниям, направленные на совершенствование оценки персонала.

Самостоятельную ценность представляет программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, эффективность которой доказана. Программу возможно использовать в образовательном процессе для подготовки будущих руководителей, а также организационных психологов и специалистов по управлению персоналом.

**Достоверность полученных результатов** исследования подтверждается адекватным теоретико-методологическим анализом проблемы, достаточным объемом выборки для исследования, выбором методологических подходов, составлением плана исследования, грамотным использованием методов сбора и обработки данных.

**Обоснованность результатов исследования** базируется на использовании автором общенаучных методов познания, экспертного оценивания, а также методов статистического анализа.

Структура диссертации четкая и логически выверенная. В целом можно заключить, что цели исследования Шевченко Н.В. были достигнуты, гипотезы подтверждены. Предоставлены акты о внедрении результатов исследования в производство и в учебный процесс. Автор имеет достаточное количество публикаций по теме исследования, в которых отражены основные результаты.

Замечания к диссертационной работе:

1. В первой главе не было уделено внимание некоторым актуальным отечественным исследованиям в области оценки персонала. Психологическая сущность оценки персонала требует дополнительного описания;

2. Требуют уточнения критерии определения эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, необходимо уточнение экономической составляющей, каким образом выбирались руководители в экспертную группу;

3. Желательно проведение пролонгированного исследования эффективности деятельности руководителей экспериментальной группы по оценке персонала. Представляется необходимым повторное исследование эффективности оценки и развития навыков руководителей по оцениванию персонала в зависимости от уровня управления и целей оценки компании.

Вышеуказанные замечания не ставят под сомнение достоверность результатов исследования и выводов, их научную новизну и практическую ценность.

Диссертация Шевченко Надежды Валерьевны «Психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала» соответствует паспорту научной специальности 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика по следующим пунктам:

2.1. Психологический анализ и проектирование объекта, предмета и условий труда, компонентов труда, системы трудовых задач, должностной позиции и трудового поста работника; форм организации труда, ответственности и распределения властных полномочий; системы оценки труда сообразно психологическим особенностям и жизненным ориентациям работника;

4.1. Диагностика и оптимизация профессионально важных качеств и стиля взаимодействия руководителя.

5.3. Формы и способы взаимодействия на вертикальном (руководитель – подчиненный) и горизонтальном (участники совместной деятельности) уровнях; особенности коммуникаций сотрудников в Интернет-среде; социально-психологический климат, психологическая совместимость и сплоченность; типология и методы разрешения конфликтных ситуаций в организации;

7.3. Методы анализа и проектирования психологических особенностей управленческой деятельности и управления.



**Заключение:** Диссертация Шевченко Н.В. представляет собой законченную научно-квалификационную работу, выполненную на высоком методологическом и научном уровне. Содержание автореферата соответствует структуре и содержанию диссертации. Замечаний к его содержанию нет.

Диссертация «**Психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**» соответствует паспорту научной специальности 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки), соответствует требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 года № 842, а ее автор – **Шевченко Надежда Валерьевна** заслуживает присуждения ученой степени кандидата психологических наук по специальности 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика.

Официальный оппонент

Кандидат психологических наук, доцент, директор научно-образовательного центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров института Высшей школы государственного управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

  
Чирковская Елена Георгиевна



Научно-образовательный центр современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров института Высшей школы государственного управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82 стр.1, корпус 3

тел: +7 (495) 937-02-99

email: [info-gscm@ranepa.ru](mailto:info-gscm@ranepa.ru)

[gscm.ranepa.ru](http://gscm.ranepa.ru)