

На правах рукописи



ШЕВЧЕНКО Надежда Валерьевна

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

5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Москва – 2024

Работа выполнена на кафедре психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского»

Научный руководитель: **Гнездилов Геннадий Валентинович,**
кандидат психологических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Карпов Александр Анатольевич,**
доктор психологических наук, доцент, профессор
кафедры психологии труда и организационной
психологии Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Ярославский государственный
университет им. П. Г. Демидова»

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

Ведущая организация: Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени
первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Защита состоится 23 апреля 2024 года в 12.00 часов на заседании совета по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук 75.2.003.01, созданного на базе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», по адресу: 119049, Москва, Ленинский проспект, д.1/2, корп. 1, аудитория 1403.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского» (<http://imc-i.ru/>)

Автореферат разослан «__» _____ 2024 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



И.В. Семчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 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 четких критериев для оценки их работы. Большинство участников опроса (55%) не считают используемую в компании систему оценки эффективной.

В рамках Национального проекта «Производительность труда» 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).

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 Хьюзlid 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. Шпилов); 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. Ленъков, 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 двух 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 (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 отнесены дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность. К субъективным условиям 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 практических 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, 2023 г.), 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 в рамках 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.), 6 из них в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени 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.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбора темы, обозначены объект, предмет, цель и задачи, определена методологическая и методическая база исследования, научная новизна, теоретическое и практическое значение, сформулированы положения, выносимые на защиту.

В первой главе «**Теоретические основы исследования психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**» проведен анализ отечественных и зарубежных научных исследований в области оценки персонала, деятельности руководителя по оценке персонала.

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.

Согласно функционально-динамическому подходу, проанализированы 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 была рассмотрена как отдельная, самостоятельная деятельность руководителя, обладающая основными структурно-морфологическими компонентами: мотивы, цель, способы, результаты и оценка этих результатов (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема элементов структуры деятельности руководителя по оценке персонала

В диссертационном исследовании теоретически обоснованно, что деятельность по оценке персонала имеет уровневую организацию и обладает целостностью. На основании проведенного структурно-морфологического анализа рассмотрена процедура оценки как отдельного самостоятельного вида деятельности руководителя и дано определение, согласно которому оценка персонала – это не функция руководителя, а отдельный вид деятельности: оценка персонала – это деятельность руководителя по осуществлению комплекса мероприятий, позволяющих определить эффективность сотрудника, зоны его профессионального развития и пути повышения эффективности деятельности в организации.

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 2).

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

Рисунок 2 – Этапы деятельности руководителя по оценке персонала и соответствующие им функции

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, в частности не рассматривается влияние навыков целеполагания руководителя, эмоций сотрудников, реализации решений, принятых на основе оценки.

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.

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

Во второй главе **«Эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала»** описан методический замысел эмпирического исследования и результаты констатирующего этапа исследования.

База исследования – 28 компаний, входящих в два крупных московских холдинга, занимающих лидирующие позиции в своих сегментах рынка – ЗАО «КорпусГрупп» (сервисные услуги) и ОАО «РОДЭКС Групп» (малоэтажное строительство). Выборка составила 496 сотрудников и 95 руководителей разного уровня управления компаний.

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).

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, эффективность проведения оценочного собеседования. На последующих этапах исследования авторские анкеты были использованы совместно с другими психодиагностическими методиками для изучения психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

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

Выявленные психологические условия распределены по двум группам:

I. Объективные: дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность.

II. Субъективные: высокая ответственность за подготовку и проведение оценки персонала, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности одновременно, влияние негативных эмоций оцениваемых сотрудников, неблагоприятный психологический климат в группах в период проведения оценочных мероприятий, низкий уровень реализуемости достигнутых результатов оценки персоналом и неудовлетворенность результатами оценки.

Анализ проведения оценочных мероприятий в компаниях показал, что руководители и сотрудники демонстрировали низкую мотивацию к оценке, не знали критериев, целей и задач оценки персонала. Обратная связь по результатам оценки была неэффективной и не оказывала мотивирующего воздействия на сотрудников. Оценки, выставляемые руководителями сотрудникам, были не всегда объективны. С оцениваемыми сотрудниками не велась никакая разъяснительная работа, в результате они опасались оценочных процедур и ожидали негативных последствий.

Подчиненные оцениваемых руководителей отмечали недостаточную подготовку к проведению оценочных мероприятий, отсутствие планирования, целеполагания и мотивирования по результатам оценочного собеседования (Таблица 1).

Таблица 1 – 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

Проводилось исследование навыков руководителей по проведению оценочного собеседования с сотрудниками, которое было необходимой и самой трудоемкой частью процедуры оценки персонала. С помощью методики МПДО установлена степень влияния психологических условий на эффективность деятельности руководителей (Таблица 2).

Таблица 2 – Субъективная оценка степени влияния психологических условий на эффективность деятельности руководителей

Условия	Средний балл
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

Среди навыков, которых не хватало руководителям, по мнению экспертов, оказались целеполагание и коммуникативные навыки. Эксперты отметили низкую подготовленность сотрудников к собеседованию. В качестве причины неудач оценочного собеседования большинство руководителей отметило нехватку информации по процедуре и ее этапам, а также нехватку необходимых навыков. Полученные данные позволяют говорить о необходимости разработки научно обоснованной программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала.

В третьей главе «**Оптимизация психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала**» с целью перехода к теоретическим обобщениям была разработана структурно-функциональная модель деятельности руководителя по оценке персонала (Рисунок 3).

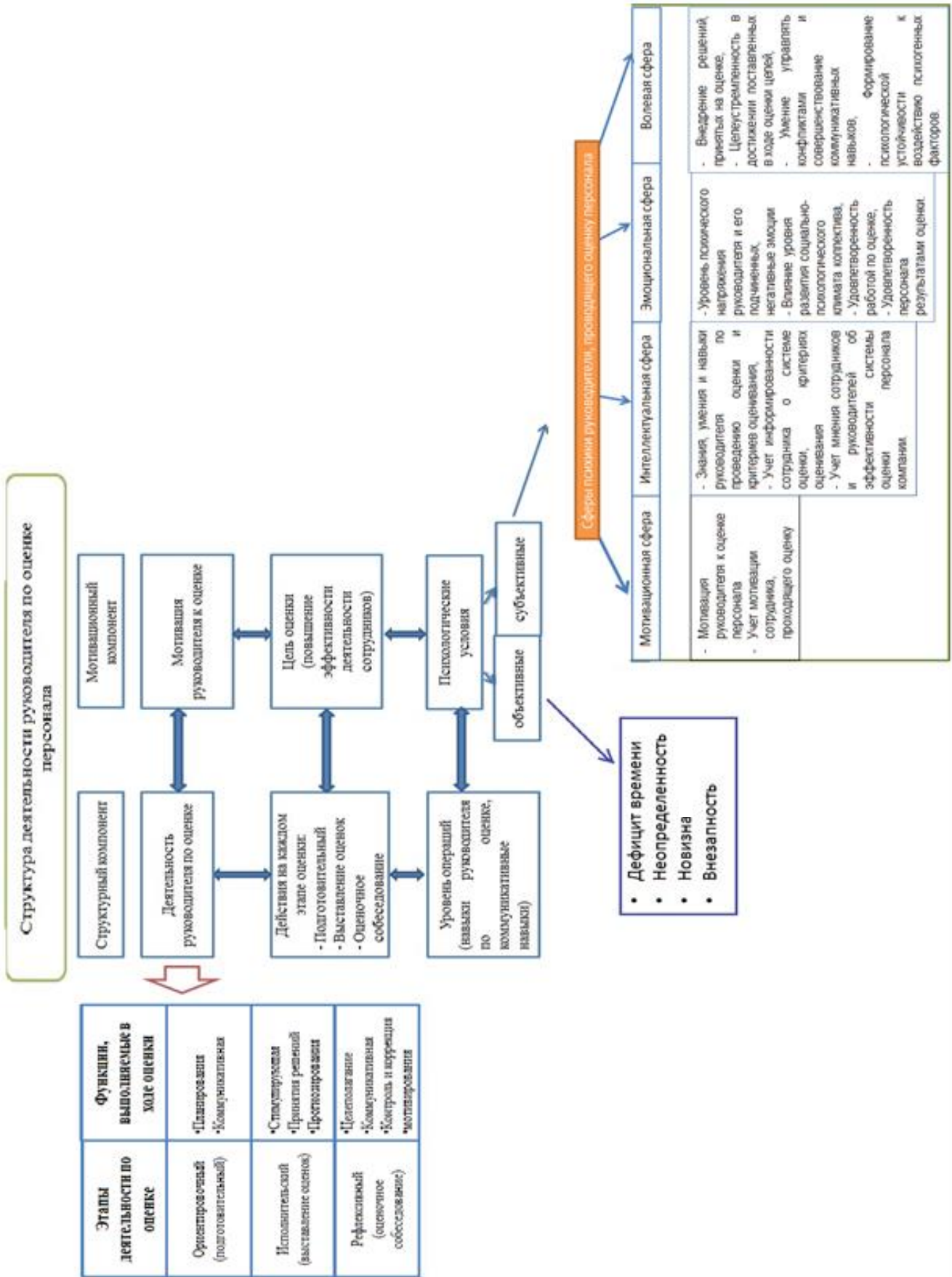


Рисунок 3 – Схема компонентов структурно-функциональной модели деятельности руководителя по оценке персонала

Первый этап – концептуально-теоретическое моделирование: в качестве основного подхода в изучении деятельности был определен структурно-морфологический подход, согласно которому выделены структурные элементы деятельности и их взаимосвязи.

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

Третий этап моделирования – инструментально-методический: выделенные условия были сгруппированы и соотнесены с инструментами измерений.

Модель обладает эвристическим потенциалом и может быть использована как теоретическая основа для разработки программы обучения руководителей.

На основе представленной модели была разработана программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала (Таблица 3).

Таблица 3 – 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
Итого		60 ак. ч.

Для определения эффективности разработанной программы обучения проведено сравнительное исследование особенностей оценки персонала руководителями. Методом рандомизации сформированы экспериментальная (48 руководителей) и контрольная (47 руководителей) группы.

С руководителями из экспериментальной выборки проводилось обучение по разработанной программе. Схема исследования представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – 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.

До проведения обучения контрольная и экспериментальная группы руководителей сравнивались на основе экспертных оценок по критерию «навык оценивания», значимых отличий между группами не обнаружено.

После проведения обучения у руководителей экспериментальной группы средние оценки выполняемых функций значимо изменились (Таблица 4).

Таблица 4 – 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.

Результаты сравнительного исследования субъективной оценки степени влияния психологических условий на деятельность руководителя отражены в таблице 5.

Таблица 5 – 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.

Исследование, проведенное на контрольной группе, показало, что значимых различий не обнаружено.

Данные сравнительного исследования контрольной и экспериментальной групп после обучения отражены в таблице 6.

Таблица 6 – 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.

Следовательно, программа обучения показала свою эффективность в плане оптимизации условий деятельности руководителя по оценке персонала.

Также было проведено сравнительное исследование самочувствия, активности и настроения у сотрудников до и после проведения оценочного собеседования с руководителями, прошедшими обучение, и руководителями, которые не обучались. Значимо в лучшую сторону менялось настроение у сотрудников руководителей, прошедших обучение.

Таким образом, экспериментально была доказана эффективность программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала посредством развития коммуникативных навыков, навыков целеполагания, управления конфликтами, повышения знаний руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления.

В заключении излагаются основные результаты исследования:

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 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 результативным 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 ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научные труды, опубликованные в журналах включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

1. Шевченко, Н. В. Деятельность руководителя по оценке персонала / Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2023. – № 7 (175). – С. 146–153.– DOI 10.25629/НС.2023.07.18. (1,1 п.л.)

2. Помогайбин, В. Н. Изучение эффективности деятельности руководителя по оценке персонала / В. Н. Помогайбин, Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2022. – № 5-1(161). – С. 162-166. – DOI 10.25629/НС.2022.05.19. (0,6 п.л./0,4 п.л.)

3. Шевченко, Н. В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала / Н.В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2020. – № S4 (136). – С. 159–166. (0,9 п.л.)

4. 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. (0,6 п.л./0,4 п.л.)

5. 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. (0,5 п.л./0,3 п.л.)

6. Шевченко, Н. В. Оценочное собеседование как форма диалога с сотрудником / Н. В. Шевченко // Психология обучения. – 2014. – № 7. – С. 94-103. (1,1 п.л.)

Публикации в сборниках РИНЦ и сборниках материалов конференций:

7. Шевченко, Н. В. Влияние стиля управления на эффективность деятельности сотрудников / Н. В. Шевченко, С. А. Горохова // Мировые цивилизации. – 2023. – Т. 8, № 2. – С. 41-47. (0,73 п.л.)

8. 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. (0,6 п.л.)

9. 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. (0,5 п.л.)

10. Шевченко, Н. В. Оценка персонала как фактор снижения ситуативной тревожности / Н. В. Шевченко, С. М. Григорьев // Актуальные вопросы безопасности жизнедеятельности в современных условиях : сборник статей / Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Объединенная редакция, 2019. – С. 162-170. (0,5 п.л./0,33 п.л.)

11. Шевченко, Н. В. Оценка персонала в условиях сокращения штата / Н. В. Шевченко // Проблемы эффективной интеграции науки, образования и инновационной практики в цифровом обществе : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 27 ноября 2018 года. – Москва: "Буки-Веди", 2018. – С. 182-186. (0,5 п.л.)

Общий объем публикаций по теме диссертации составляет 7,63 п. л, личных 6,86 п. л.