

## **ГЛАВА VIII**

### **ПОДБОР, РАССТАНОВКА, ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Социально-психологическая работа с персоналом, его оценка и основанные на них подбор, расстановка и аттестация являются наиболее важными и социально значимыми темами для психологов, работающих в области индустриальной (организационной) социальной психологии. Особое значение имеет решение этих проблем в бизнесе, промышленности, педагогике, менеджменте, сфере обслуживания и других областях, где для продуктивной деятельности чрезвычайно важна объективная оценка деловых и профессиональных качеств специалистов.

Вопросы оценки персонала имеют юридические, экономические, психологические, социально-психологические и социологические аспекты. К сожалению, пока их нельзя считать полностью решенными. Применяемые в настоящее время методы изучения и оценки персонала не всегда позволяют сделать правильные кадровые выводы, и на данном этапе необходимо преодолеть негативные последствия ненаучного подхода к их оценке. Неправильные подбор и расстановка персонала влияют и на личность специалистов, являются почвой для психологических конфликтов, снижения эффективности деятельности.

Наряду с объективными, не зависящими от психологов, трудностями в оценке персонала имеются и другие трудности, касающиеся психологического обеспечения. В последнее время, в силу стреми-

тельного расширения социального заказа на методики оценки специалистов, широкое хождение получило множество методик, как социологических, так и социально-психологических, научная обоснованность которых не доказана. Часто оценка проводится формально, без привлечения необходимых данных, на основе поверхностных суждений о специалисте и человеке, при применении ненадежных и невалидных методик. Во многих случаях аттестационная процедура отличается торопливостью, схематичностью, малой содержательностью, использованием штампов. Конечно, сказывается дефицит специалистов, готовых взять на себя решение всего комплекса проблем по оценке персонала. Задача этой главы - по возможности полно осветить проблему научно обоснованной работы с персоналом.

## **§ 1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

За рубежом отбор, конкурсный подбор и работа с персоналом по рекомендациям специалистов или специальных учреждений практикуются давно, поскольку у руководителей организаций не существует сомнений в том, что рентабельность и прибыльность находятся в прямой связи с решением кадровых вопросов.

Такая оценка может производиться силами специалистов, работающих в организациях. Кроме того, соответствующая оценка может быть получена и от специальных (рекрутинговых) фирм и институтов, которые занимаются работой по этой проблематике.

Первую консалтинговую компанию организовал в 1919 году Уолтер Дилл Скотт в США («Компания Скотта»). Она оказывала услуги по работе с персоналом и повышению эффективности более чем сорока крупнейшим корпорациям страны. У. Д. Скотт обозначил в работе своей компании все основные направления практического индивидуального и организационного консультирования: он занимался отбором лучших работников (продавцов, руководителей, служащих военных организаций). Он изобрел и применил специальные шкалы и тесты, основанные на изучении профессионально важных качеств. Таким образом были заложены основы практической психологии в области организационного консультирования. Такого рода консалтин-

говые компании стали возникать повсеместно и к настоящему моменту 75% фирм США проводят проверку претендентов на вакантные должности. По мнению фирм, делающих заказ на такую работу, точность прогноза составляет 80-90%, по мнению клиентуры - 60%. Фактическая же точность прогноза через 5-8 лет составляет 79% для тех, кому предсказали успех, и 94% - для неудачников.

В нашей стране исследования по оценке кадров начали осуществляться с конца 1960-х годов, когда появились первые хозрасчетные предприятия. Системы оценки кадров были разработаны на предприятиях Москвы, С.-Петербурга, Саратова, Нижнего Новгорода, Тулы, Самары, Таллинна, Перми, Челябинска и др. Следует отметить, что многие работы проводились на «закрытых» предприятиях, так как только они в то время имели реальные средства для проведения такого рода работ.

Естественно, что первые попытки не были лишены недостатков. Основная критика по их поводу касалась применения «коэффициентной системы оценки», при которой большой спектр экспертных, личностных и профессиональных оценок в результате приводился к единому коэффициенту. Основными недостатками коэффициентной системы считаются следующие: невозможность обосновать формулы расчетов вводимых коэффициентов, их веса, что приводит к формализму и субъективизму в расчетах индексов; снижение вариативности интерпретации получаемого материала, что не позволяет углубить и осмыслить многие личностные характеристики оцениваемых специалистов.

Параллельно с коэффициентной системой стали разрабатываться и другие подходы к оценке кадров, в частности комплексный подход. Идея комплексного подхода в психологии теоретически и практически получила свое развитие в Ленинградском университете и связана с именем Б. Г. Ананьева. Применение комплексного подхода, использование системы взаимозависимых и взаимодополняющих социальных, социально-психологических и личностных показателей позволили свести к минимуму ошибки в оценке персонала. Первые прикладные работы были начаты на кафедре социальной психологии ЛГУ в 1967 году под руководством Е. С. Кузьмина и Э. С. Чугуновой.

Применяющиеся в настоящее время методики по оценке персонала различаются в основном по трем критериям: 1) приведение или

неприведение всех полученных данных к единому коэффициенту; 2) широта и комплексности используемых методов; 3) объем предлагаемых рекомендаций.

Охарактеризуем проблемы организаций, для решения которых необходима оценка персонала.

#### I. Аттестация персонала.

Понятие «аттестация» уже, чем понятие «оценка персонала». Аттестация - это одна из форм проведения оценки. Это юридически определенный порядок оценки специалистов, который проходит на предприятиях через установленный промежуток времени. При аттестации должны быть оценены личные и профессиональные (деловые) качества работника, степень его подготовленности, умения, навыки, опытность в работе, продуктивность. Предполагается также выявление индивидуального вклада аттестуемого в результат деятельности организации. По совокупности этих данных делается вывод о соответствии работника занимаемой должности, о рациональности его использования как специалиста, о необходимости коррекции его деятельности.

II. Подбор и расстановка персонала. Формирование резерва на выдвижение.

Для перемещения работников и специалистов в связи с требованиями организации, для представления и выдвижения людей на руководящую должность, как из претендентов внутри организации, так и вне ее, возможны два варианта подбора персонала - первичный и вторичный. Первичный подбор персонала - это укомплектование имеющихся вакантных должностей путем свободного найма работников. Вторичный подбор заключается в формировании резерва руководящих кадров, а также в подборе кандидатов для замещения вакантных должностей из числа работающих в организации. Часто решение таких задач связывается по времени с аттестацией, что позволяет заметно сократить расходы. Однако нередко текущие кадровые дела требуют проведения оценки вне формальных сроков аттестации.

III. Подготовка руководителей и повышение их профессиональной компетентности, управленческой культуры.

Для того чтобы обучение персонала (особенно руководителей) было более эффективным, необходимо иметь представление об объективном уровне общих и специальных способностей, знаний, навы-

ков, а также о личностных проблемах. Успешно применяемые в настоящее время активные методы обучения специалистов — профессиональные и личностные тренинги - базируются на социально-психологической диагностике и оценке личности.

#### IV. Совершенствование управления коллективом.

Оценка персонала способствует реорганизации и улучшению структуры аппарата управления, повышению квалификации и воспитанию персонала. Она позволяет определить необходимую численность персонала в связи с его квалификацией, подготовить новых специалистов и переподготовить старых. Данные оценивания могут быть эффективно использованы в целях улучшения социально-психологического климата коллектива, для повышения мотивации и дисциплины труда.

#### V. Сокращение персонала.

Эта проблема обострилась в последнее время в связи с новыми условиями деятельности отечественных организаций - интенсификацией труда и использованием наиболее квалифицированных и перспективных специалистов на всех профессиональных и должностных позициях.

Перечисленные проблемы, или функции оценки персонала, как мы видим, чрезвычайно широки и многообразны, а ее последствия довольно серьезны. Поэтому еще раз подчеркнем, что исключению случайностей при проведении оценки способствует ее комплексность.

Основной принцип, используемый при оценке деловых, профессиональных и личных качеств специалистов, касается взаимосвязи между характеристиками личности человека и его деятельностью: деятельность формирует многие профессионально значимые качества личности, изучение и оценка которых позволяют сделать вывод о возможностях реализации профессионального потенциала человека и эффективности его деятельности в этой сфере. Поэтому в целях оценки прежде всего должна быть создана модель личности специалиста, определен перечень эталонных (профессионально важных) качеств, необходимых для успешного осуществления данной деятельности (на принципе создания такого рода моделей мы остановимся ниже).

Для того чтобы оценка персонала в любой области была обоснованной и полной, представим алгоритм комплексной оценки:

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цель оценки, основные задачи - зачем оцениваем?                          | Аттестация персонала, подбор, расстановка, выдвижение в резерв, оценка новых сотрудников, прогноз продвижения работников по служебной лестнице, повышение в должности, изменение заработной платы и другие цели. |
| Объект оценки - кого оцениваем?                                          | Руководители различных уровней, персонал среднего звена, исполнители, административные работники, производственники, служащие различной специализации.                                                           |
| Методы оценки - каким способом оцениваем?                                | Количественные, качественные, комбинированные. Предпочтение отдается комплексу методов.                                                                                                                          |
| Субъект оценки - кто оценивает?                                          | Эксперты («снизу», «сверху», на уровне должностной категории); групповая оценка личности; самооценка деловых личностных и профессиональных качеств; оценка параметров личности психологом, социологом.           |
| Время, место, порядок проведения оценки - где и каким образом оцениваем? | Проведение оценки в утренние часы; наличие специально подготовленного помещения; групповая или индивидуальная работа; обработка результатов: вручную или на компьютере.                                          |
| Результат оценки - что является конечной целью оценки?                   | Представление результатов в виде различных психограмм, предназначенных для руководства организации, аттестационной комиссии и для самого оцениваемого; составление психологи-                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ческих и социально-психологических характеристик исследуемых подразделений и групп; психологическое заключение по наиболее полному использованию специалистов (составляется специалистом-психологом без применения компьютерных программ). |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Процедура оценки эффективна тогда, когда в ней содержатся все без исключения этапы алгоритма комплексной оценки. Ключевой позицией в алгоритме является выбор способов оценки (методов). В настоящее время используется более 20 методов оценки кадров (например, биографический, анкетирование, экспертные оценки, тестовые методы, деловые игры), не говоря уже о бесчисленном количестве частных методик. Применительно к процедуре оценки персонала, методы по возможности должны быть простыми, оперативными, гибкими и достаточно универсальными. Как в любом социально-психологическом исследовании, они должны иметь описание правил сбора, обработки и оформления информации.

## **§ 2. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ**

В качестве конкретного примера разработки и применения оценки персонала приведем методику оценки инженерно-технических работников и руководителей, которая была разработана на кафедре социальной психологии СПбГУ коллективом научных сотрудников под руководством Е. С. Кузьмина и Э. С. Чугуновой. Методика нашла применение во многих организациях нашей страны.

Посмотрим, что из себя представляет эта методика и как она соответствует алгоритму комплексной оценки персонала.

Целью оценки является аттестация персонала, его подбор, расстановка и формирование резерва на выдвижение. Цель оценки определяется руководством организации и, исходя из нее, решаются основ-

ные задачи: установление соответствия профессионально-деловых качеств специалистов и руководителей различного ранга требованиям, предъявляемым специальностью и должностью; определение способностей человека выполнять руководящие, управленческие функции и занимать более высокую должность; выявление способностей и склонностей человека к творческой работе; определение соответствия его личностных качеств деятельности, связанной с организацией и внедрением разработок в практику (руководители высшего и среднего звена на производстве - начальники цехов, участков, мастера).

Объектом оценки, как правило, выступают инженеры НИИ и КБ и производственники различных рангов. Всего по этой методике обследовано более пяти тысяч инженеров в различных отраслях производства приборостроительного профиля.

Методы оценки выбраны, исходя из анализа деятельности, а также по принципу комплексного подхода к исследованию личности инженера: они сочетают качественные и количественные характеристики. При подробном описании методов определяется и субъект оценки. Основная методика — ГОЛ (групповая оценка личности)\* - предполагает, что специалиста по определенному перечню эталонных качеств оценивают сотрудники, имеющие с ним непосредственные деловые контакты. Экспертами могут быть и начальники, и подчиненные, и инженеры, работающие в том же статусе, что и оцениваемый. Перечень профессионально значимых качеств инженера или руководителя зависит от статуса и представляет собой эталонную модель, на основании которой составляются опросные листы для экспертов. Подбор экспертов производится на основании заполнения аттестуемыми таблицы деловых связей. При сплошном исследовании коллектива каждый его член может выступать и в качестве аттестуемого, и в качестве эксперта. Желательно, чтобы количество экспертов приближалось к десяти и включало равномерно лиц различного должностного статуса и пола. Подбор сотрудников по результатам ГОЛ производится не по суммарной оценке, включающей всю совокупность качеств, а дифференцированно, с учетом характера деятельно-

\* Комплексная социально-психологическая методика оценки личности инженеров /Под ред. Э. С. Чугуновой. Л., 1991.



сти. Аттестационная комиссия обсуждает результаты ГОЛ только вместе с данными объективных показателей профессиональной деятельности и данными тестовых и личностных исследований.

Важной предпосылкой успешности профессиональной деятельности инженеров является уровень развития интеллекта. При диагностике интеллекта должна быть учтена понятийно-образно-практическая структура технического мышления, в которой все компоненты равноправны и образуют неразрывное единство. В качестве инструмента измерения общих и специальных технических способностей инженеров применяется адаптированный, модифицированный и стандартизированный нами вариант методики Фланагана. Согласно задачам исследования нами были избраны следующие пять субтестов: «умозаключение», «механика», «словарь», «сборка» и «шкалы».\*

Психологическая структура личности определяется при помощи опросника Кеттелла (форма С). Этот опросник наиболее часто используется в экспериментальных исследованиях личности, за что получил высокую оценку психологов-практиков. Методика удобна и для группового эксперимента, поскольку проводится за короткий промежуток времени. С ее помощью можно описать коммуникативные и эмоциональные особенности личности, особенности интеллектуальных процессов, отношение к людям. Содержательный и статистический анализ блоков факторов позволяет выделить обобщенные характеристики и тем самым облегчить анализ показателей при психографировании, при определении профиля личности.

Для исследования профессиональной мотивации деятельности и социально-психологических установок, которые относятся к сфере социального сознания и во многом определяют эффективность и целенаправленность профессиональной деятельности, применяется социально-психологическая анкета, разработанная Э. С. Чугуновой.\*\* Установки специалистов демонстрируют силу связи личности с профессией, направленность профессиональных интересов в системе дальних, средних и близких перспектив в них находит свое отражение позиция субъекта в отношении специальности и конкретной дея-

\* В Приложении 4 представлены наиболее часто применяемые в психодиагностике субтесты из этой батареи — «Умозаключение» и «Словарь», адаптированные В. А. Чикер.

\*\* Там же.

тельности, в них отражается и отношение личности к микросоциальной среде, сложившимся культурным различиям, условиям работы. Социально-психологические установки могут быть положительными и отрицательными, они являются функцией интеллектуальных и личностных характеристик человека.

Особую роль в эффективной профессиональной деятельности руководителей играют коммуникативные способности, умение разрешать стрессовые ситуации. На измерение способности руководителя действовать в стрессовых ситуациях направлен рисуночный тест «Деловые ситуации», построенный Н. Г. Хитровой аналогично тесту Розенцвейга (изучение поведения человека в ситуации фрустрации).\* Он состоит из 20 рисунков, на которых изображены конфликтные ситуации, характерные для производственных условий. В силу того, что тест является проективным, интерпретация полученных результатов требует от исследователя высокого уровня квалификации.

Тестовые методы оценки личности (методика оценки интеллекта, личностный опросник Кеттелла, социально-психологическая анкета, тест «Деловые ситуации») в качестве субъекта оценки предполагают специалиста-психолога и самого испытуемого.

Время, место и порядок проведения оценки. Начало работы, ее временные рамки всегда планируются и согласовываются с руководством организации, которое издает приказ с прилагающимся к нему списком лиц, подлежащих оценке. Для разъяснения целей и задач предстоящей процедуры психологи проводят беседы с руководителями и сотрудниками подразделений, в которых намечается проведение оценки.

Оценка по методике ГОЛ проводится чаще всего на рабочих местах в любое удобное для экспертов время, согласно спискам оцениваемых, подготовленным психологом. Тестовые исследования проводятся в группе численностью не более 20 человек, выделенных по подразделениям или по занимаемым должностным позициям. Желательно, чтобы оценка проводилась в утренние часы, в специальном, изолированном помещении. Следует помнить, что на результаты тестирования влияют возраст, образование, уровень общего развития, профессиональный опыт, опыт тестирования и отношение к нему испытуемого, а также многие актуальные факторы личностного плана

\* Там же.

(например, состояние здоровья, настроение, наличие личных неприятностей, ситуативных стрессов и многое другое), учесть которые по возможности - задача психолога.

Результаты ГОЛ обрабатываются при помощи компьютера по специальной программе, отдельно для рядовых и старших инженеров и для ведущих инженеров и руководителей подразделений. Компьютер дает текстовое описание индивидуальных характеристик личности по каждому оцениваемому качеству и блокам качеств, а также по обобщенным характеристикам личности. Особо выделяются качества, которые у данного испытуемого оцениваются коллегами по работе ниже или выше других качеств, попадают в крайние для него зоны.

Обработка тестовых методик производится вначале вручную. Затем индивидуальные данные соотносятся со средними оценками, в соответствии со статусом и полом, к которым принадлежит испытуемый. Для личностного опросника Кеттелла и методики Фланагана существуют компьютерные версии обработки и представления материала.

Результатом оценки — заключительным документом проведенного психологического исследования - является психограмма, которая может быть представлена в трех модификациях. Первая - психограмма, выдаваемая на руки специалистам, прошедшим оценку. На основе этого документа проводится индивидуальная беседа, которая позволяет человеку осмыслить собственные психологические особенности и возможности, обратить внимание на свои сильные и слабые стороны. Эта работа носит психолого-педагогический и психопрофилактический характер. Кроме того, таким путем поддерживается заинтересованность людей в данном и последующих исследованиях. От качества проведенных индивидуальных бесед во многом зависит успех всей работы по оценке персонала. Вторая - психограмма, составленная для аттестационной комиссии. Она представляет собой диаграмму качеств обследуемого инженера, позволяющую сравнить его индивидуальные данные со средними оценками группы специалистов того же статуса и пола. В этом документе фиксируются основные профессиональные, организаторские и личностные характеристики. Третья - психограмма, подготовленная для руководителя организации. Это развернутая, углубленная психограм-

ма, в которой обобщаются результаты комплексного исследования по всем методикам. Хотя данные, представленные в этой психограмме, в основном обрабатываются на компьютере, заключение должно быть написано психологом. Оно должно содержать в себе общую оценку личности, по возможности прогноз успешности деятельности, а также рекомендации по оптимальному использованию специалиста.

Любая оценка может быть проведена лишь в сравнении с чем-то. На основании полученных материалов, с привлечением данных факторного анализа, нами определены эталонные требования к интеллектуальным, личностным, социально-поведенческим, профессиональным и деловым качествам, предъявляемым к различным категориям ИТР. Рассмотрим их.

### ***Требования к руководителю***

I. В области интеллекта: достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических и аналитико-синтетических, широкие профессиональные знания и умения, высокий уровень культуры и образованности, высокая профессиональная продуктивность.

II. Личностные особенности: склонность к лидерству, умение выстраивать отношения в малой группе, социальная смелость, независимость, самостоятельность в поведении, организованность, сдержанность, эмоциональная стабильность, уравновешенность, высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, доброжелательность, чувствительность, интуитивность во взаимоотношениях с людьми, готовность к формированию новых групп и сотрудничеству.

III. Социально-поведенческие особенности: готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем, умение ладить с людьми, избегать проявления негативного отношения к ним.

IV. Критерии групповой оценки личности: продуктивность и авторитетность в коллективе, способность к административно-организаторской и инженерно-организационной работе, производственная направленность личности - все эти оценки должны превышать средний уровень должностной группы.

### ***Требования к специалисту, направленному на творческую деятельность***

I. В области интеллекта: высокий уровень развития большинства способностей, и в частности специальных, достаточное развитие логических, аналитико-синтетических способностей, оперативность мышления, высокий уровень культуры, хорошие память и внимание.

II. Личностные особенности: развитое творческое воображение, внутренняя неудовлетворенность собой как стимул творчества, стремление к самосовершенствованию, направленность на свой внутренний мир, независимость и аналитичность мышления, активность, подвижность, чувствительность, склонность к нарушению формальных традиций, самостоятельность и независимость поведения.

III. Социально-поведенческие особенности: социальная пассивность, неумение принимать управленческие решения и в то же время адекватная оценка проблемных ситуаций, в напряженных ситуациях примиренческая позиция.

IV. Критерии групповой оценки личности: оценки комплексов качеств, характеризующих профессиональную творческую активность, - выше среднего уровня, оценки продуктивности и умений организовывать инженерные разработки - на уровне средних или выше.

### ***Требования к специалисту, направленному на внедренческую деятельность***

I. В области интеллекта: достаточно высокий уровень развития общего и технического интеллекта, хорошее внимание, обучаемость, оперативность.

II. Личностные особенности: уверенность в себе, социальная активность, жизнестойкость, направленность на реальную деятельность, целеустремленность.

III. Социально-поведенческие особенности: активность и находчивость в напряженных ситуациях, требовательность к себе и окружающим.

IV. Критерии групповой оценки личности: умение организовать работу, оценки качеств комплекса производственной направленности и продуктивности - выше среднего уровня.

### ***Требования к личности работника, направленного на исполнительскую деятельность***

I. В области интеллекта: быстрая выработка зрительно-моторных навыков, умение сосредоточиться, точность в работе, хорошее произвольное внимание, высокие оценки конструктивно-технического мышления.

II. Личностные особенности: эмоциональная стабильность, уравновешенность, организованность и самоконтроль, добросовестность и исполнительность, доброжелательное отношение к людям, направленность на конкретную практическую деятельность.

III. Социально-поведенческие особенности: удовлетворенность взаимоотношениями и психологическим климатом в коллективе, отсутствие лидерских притязаний.

IV. Критерии групповой оценки личности: оценки характеристик личности, входящих в комплекс исполнительских качеств, - выше среднего.

### **§ 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР**

В практической деятельности психологу важно установить уровень развития профессионально значимых качеств личности специалиста и соотнести его с эталонной моделью. Адекватной модели будет считаться характеристика, соответствующая этой модели по основным параметрам. Представленные выше психологические эталоны являются достаточно общими. В каждом отдельном случае следует учитывать конкретный вид деятельности оцениваемого, его специальность, особенности организации, в которой он работает.

Как правило, полученные психологами данные используются в практических целях руководством организаций или работниками кадровых служб и служб персонала, которые не имеют специального психологического образования. Поэтому психолог должен проводить разъяснительную работу по использованию данных оценивания специалистов. В целом необходимо придерживаться следующих принципов:

- Обязательно глубокое осмысление сути психологической характеристики специалиста.

Такое понимание сложности адекватной психологической оценки личности ведет к главенству качественных суждений, которые лишь основываются на строгих математических оценках. Формализация процедуры обсчета облегчает работу психолога, но ни в коей мере не дает оснований для уменьшения его ответственности при оценке личности. Следует остерегаться довольно распространенной ныне тенденции формализации и «автоматизации» психологической оценки, ни в коем случае нельзя заменять трудные качественные суждения неадекватными механическими данными. Поэтому при использовании любых методик оценки личности специалистов абсолютно необходимыми являются профессиональная компетентность психолога, основанная на его знаниях, умении работать с людьми, опыте и даже интуиции, его ответственность в принятии решений. Только тогда прогноз будет адекватным, а расстановка и подбор персонала - объективными.

- Категоричные и поспешные выводы в оценке специалистов вредят делу.

Вполне естественно желание руководства организации как можно быстрее получить результаты исследования и внедрить их. Однако психолог должен понимать, что полученная информация о специалисте не может быть абсолютно полной и с течением времени она может быть уточнена, углублена и расширена. Прогноз не может быть идеально верным, а заключение - окончательным.

- Результаты оценки должны быть внедрены в практику. Они не могут быть «положены под сукно», остаться незамеченными, а тем более скрываться от прошедших эту процедуру. Ни в коем случае нельзя допускать распространения слухов, ограничения гласности, которая, однако, имеет пределы: результаты исследования в общих чертах могут быть обсуждены в коллективе, но индивидуальные данные не могут быть предметом обсуждения ни с кем, кроме самого специалиста. Психолог несет ответственность за этичность и моральную приемлемость представленных материалов.

- Полученная информация может быть доверена лишь крайне ограниченному числу лиц.

Это требование связано с обеспечением «психологической безопасности» для всех прошедших процедуру оценки. В круг лиц, кому может быть доверена информация, включаются, как правило, директор организации, психолог, менеджер по персоналу, члены аттестационной комиссии. Способы выборочного ознакомления с материалами могут быть различными, как правило, они носят конфиденциальный характер и зависят от задач оценки.

- Любая перестановка должна соответствовать взаимным интересам работника и организации.

На практике это должно выражаться в приведении в наибольшее соответствие места работы способностям и склонностям специалиста, что, как правило, отражается на эффективности его деятельности. Здесь должен быть реализован принцип «универсальной одаренности» - нет людей без способностей, а есть люди, занятые не своим делом.

- Психологическая оценка не отражает всего спектра факторов, влияющих на эффективность деятельности специалиста.

Именно поэтому применение результатов психологической оценки в целях аттестации, найма, подбора, расстановки персонала, конкурсов на вакантные должности возможно при учете других объективных факторов, влияющих на общую оценку деятельности специалиста.

- На первых этапах процедура оценки должна быть ограничена по своим масштабам.

Процедура оценки персонала будет внедрена в организации быстрее и безболезненнее, если вначале ее провести в отдельных подразделениях и продемонстрировать результаты этой работы на практике, а затем распространить оценочную работу на всех сотрудников организации.

- Правильная оценка личности и возможностей специалиста несет воспитательную и коррекционную функцию.

Она является рычагом воздействия руководства на взаимоотношения в организации, отражается на успешности индивидуального и общего труда. Оценка персонала не должна носить характера кампании, она должна быть регулярной и проводиться параллельно с социально-психологической диагностикой процессов, происходящих в организации.



- Научный подбор и расстановка персонала являются факторами, непосредственно влияющими на эффективность и продуктивность деятельности организации.

Они повышают дисциплину труда, улучшают психологический климат, становятся фактором развития всей организации и отдельной личности, являются основанием для формирования организационной культуры.

\* \* \*

С точки зрения актуальности проблем управления персоналом и трудовыми ресурсами особое значение, безусловно, имеют оценка, подготовка и обучение руководителей и менеджеров организации как отряда специалистов, определяющих качество профессиональной жизни всех работников. Правильная оценка персонала позволяет сократить расходы на дорогостоящие мероприятия по подготовке, обучению и повышению квалификации сотрудников организации. Оценка результатов профессиональной деятельности выполняет административные, информационные и мотивационные функции и является необходимым условием эффективного развития организаций.

### **Контрольные вопросы**

1. Каков алгоритм оценки персонала?
2. Какие методы используются при оценке персонала?
3. Каковы основные требования к представлению аттестационных характеристик?

### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

Комплексная социально-психологическая методика оценки личности инженеров: Учебное пособие / Под ред. Э. С. Чуговой. Л., 1991.

Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.

Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 1998.

Чикер В. А. Связь интеллектуальных особенностей личности с эффективностью деятельности инженеров: Автореф. канд. дис. Л., 1981.

Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1998.

Ядов В. А. Социологическое исследование. М., 1972.