

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

**Н. Н. Мехтиханова**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА  
ПЕРСОНАЛА**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано*

*Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по направлению Психология*

Ярославль  
ЯрГУ  
2013

# **Наталья Николаевна Мехтиханова**

## **Психологическая оценка персонала**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=16932283](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16932283)*

*Психологическая оценка персонала:*

*ISBN 978-5-8397-0976-8*

### **Аннотация**

В работе анализируется современное состояние проблемы оценки персонала. Рассматривается понимание и использование категории «оценка» в различных отраслях психологии. Особое внимание уделяется аттестации персонала. Предлагается обзор возможных подходов к формированию содержания оценки и методов ее реализации, описана теория и практика использования метода экспертных оценок как одного из важнейших инструментов деятельности психологов-практиков.

# Содержание

Введение	4
1. Сущность и цели оценки персонала	6
2. Содержательный аспект оценки	11
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Н. Н. Мехтиханова**

## **Психологическая оценка персонала**

### **Введение**

С проблемой оценивания сталкиваются все профессионалы – и в практической деятельности, и в научной работе. Это понятие используется в литературе по экономике, планированию, статистике, социологии и др. Существует множество задач, непосредственно связанных с оцениванием: аттестация руководителей, оценка качества продукции, оценка участников соревнований и конкурсов, выявление профессионально важных качеств, оценка знаний учащихся и абитуриентов, классификация и категоризация профессий и т. д.

В психологии проблема оценивания связана с использованием метода экспертных оценок, особенно в случаях, когда мнение экспертов – единственный источник информации и на его результатах строится научное исследование. Тогда человек (эксперт) или группа людей представляют собой некую измерительную систему (в экономической литературе зачастую идет сравнение с измерительным прибором). Объектом

измерения этой системы может быть что угодно, в том числе и психологические качества личности. При этом незнание особенностей этой измерительной системы может привести к грубым ошибкам и искажениям, как зачастую и происходит.

В психологической науке нет единого определения понятия «оценивание», практически не исследованы его механизмы и закономерности. В методической литературе это понятие упоминается, но без раскрытия его содержания. Такая неопределенность понятия в теоретическом плане неизбежно влечет за собой неоднозначную его трактовку в практике, а следовательно, влияет на результаты исследований. Слабая изученность практических аспектов проблемы оценивания также порождает множество искажений, теряется богатый психологический материал.

В последние годы существенно возрастает роль оценки в управлении персоналом. Грамотное проведение оценки лежит в основе успешного функционирования организации. Непрофессиональное использование технологии оценивания может привести к нежелательным эффектам. Целью данной работы является минимизация ошибок в работе по оценке персонала.

# 1. Сущность и цели оценки персонала

Оценка работников имеет давнюю историю, а в настоящее время стала неотъемлемой частью управления организацией. Оценка персонала лежит в основе множества кадровых мероприятий. В то же время сама оценочная практика является комплексной проблемой, в решении которой должны принимать участие различные специалисты, в том числе и психологи.

В последнее десятилетие значительно возрос интерес к практическому использованию процедуры оценки персонала, появились многочисленные работы по данной проблеме. Вместе с тем сложно выделить единую точку зрения на сущность и содержание оценки, нет общепринятых категорий, понятий, терминов в этой области психологии. Существует множество синонимичных терминов: оценка персонала, персональная оценка, оценка кадров, аттестация, оценка результативности и другие.

Чаще всего термины «оценка персонала» и «аттестация» используются как синонимы<sup>1</sup>. Нередко оценка рассматрива-

---

<sup>1</sup> Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби: Проспект, 2008. 688 с.

ется как часть аттестации<sup>2</sup> и наоборот. Не оспаривая возможности такого рода понимания терминов, считаем необходимым высказать свою точку зрения. Оценка является универсальной процедурой, результат которой может быть использован для достижения самых разнообразных целей в работе с персоналом, в том числе и в целях аттестации. Поэтому оценка – это понятие в определенном смысле и более широкое, чем аттестация (используется для решения многих кадровых задач – отбора, обучения, формирования резерва и др.), и более узкое – применяется на определенном этапе аттестации.

Кроме того, аттестация – процедура, которая регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом РФ, проводится для строго определенного круга специалистов и руководителей: правовым основанием для проведения аттестации в организациях служит совместное постановление Министерства труда и Министерства юстиции РФ «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании» от 23.10.92. Оценка не является столь регламентированной процедурой в государственном масштабе. Основные правовые нормативы

---

<sup>2</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 606 с.; Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика // Прикладная психология. 1999 № 4 С. 1–11; Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов М.: ИНФРА: Финстатинформ, 1997. 878 с.

оценки закрепляются, как правило, только на уровне организации. Поэтому существует огромный разброс мнений в описании целей, критериев, методов оценки.

Оценка персонала – это процедура определения уровня развития различных характеристик работника, связанных с эффективностью его профессиональной деятельности.

Цели оценки могут быть самыми разнообразными. Наиболее распространенными являются:

- 1) прием на работу (отбор, подбор и расстановка кадров);
- 2) аттестация персонала;
- 3) оптимизация загрузки и перемещения кадров;
- 4) организация материального и морального стимулирования и обоснованных санкций;
- 5) обеспечение развития профессионалов в ходе обучения, переподготовки и повышения квалификации;
- 6) создание резерва на выдвижение;
- 7) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным и организационным вопросам;
- 8) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и др.

При организации оценки персонала необходимо соблюдение ряда принципов. Это прежде всего социальная и правовая защищенность, открытость, коллегиальность, гуманистическое отношение к кадрам.

К настоящему времени сформулирован ряд требований

к оценочной технологии<sup>3</sup>. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- 1) объективно – вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
- 2) надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);
- 3) достоверно в отношении деятельности: оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- 4) с возможностью прогноза: оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- 5) комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- 6) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не только узкому кругу специалистов, но и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (т. е. обладать свойством внутренней очевидности);

---

<sup>3</sup> Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.; Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. О. Диагностика управленческих способностей // Вопросы психологии. 1997. № 2. С. 112–130; Гулевич О. А. Влияние восприятия справедливости действий человека на представление о нем и причинах его поведения // Вопросы психологии. 2009. № 1; Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов // Управление персоналом. 2000. № 4. С. 41 – 44.

7) проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

При разработке проблем оценки персонала необходимо решить **два основных вопроса: что оценивать (содержательный аспект) и как оценивать (методический аспект).**

## 2. Содержательный аспект оценки

Содержательный аспект проблемы оценки (что оценивать?) требует определить, какие параметры (объекты оценки) должны быть измерены, чтобы получить наиболее точную характеристику работника. Вариант решения «чем больше параметров, тем лучше» представляется логичным, но трудно реализуемым в условиях организации в силу необходимой экономии времени и средств. Кроме того, такой подход просто нецелесообразен. В деятельности чаще всего не задействовано все многообразие особенностей человека.

Почти за столетие использования оценки в практике работы с персоналом сложились три основных направления в выборе содержания оценки, к которым можно свести все остальные.

Во-первых, оценивается труд работника.

Во-вторых, оцениваются результаты его труда.

В-третьих, оценивается личность работника<sup>4</sup>.

Рассмотрим, что включает каждый вид оценки и какую роль может выполнять психолог в их реализации.

1. *Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических

---

<sup>4</sup> Оценка работников управления. М., 1976.

картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда<sup>5</sup>. Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Оценка труда работника производится через оценку продолжительности и сложности труда. Для оценки продолжительности труда анализируются затраты времени на те или иные виды работ за какие-либо периоды, иногда фактические затраты сопоставляются с нормативными. Этот вид оценки требует большой подготовительной работы.

Оценка сложности труда состоит из оценки сложности отдельных видов труда и сложности того набора видов труда, который характеризует должность в целом. Например, сложность выполняемых руководителем работ может оцениваться по ряду факторов: 1) наличие в работе элементов планирования; 2) наличие в работе деятельности по решению проблем и элементов творческой активности; 3) принятие реше-

---

<sup>5</sup> Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.

ний как признак работы. По каждому фактору производится оценка в баллах, высчитывается удельный вес фактора. Но реально оценить сложность труда оказывается очень непросто: существующие системы отличаются субъективизмом и условностью. Кроме того, очень затруднена оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого работника в получение результата. К таковым относятся, например, деятельность руководителей.

2. *Оценка результатов труда* работников многих профессий – это оценка качества и количества производимого продукта, например, для рабочего. Как правило, в основу кладутся текущие экономические показатели: объем полученной прибыли, производительность труда, объем продаж, уровень брака и т. п. В управленческих профессиях прежде всего оцениваются результаты работы руководимого объекта, но эти параметры также оказываются недостаточно показательными. Оценка результатов труда педагогических работников и вовсе затруднительна, что зачастую приводит к её нелепой формализации.

3. Наиболее востребованной и разработанной является *оценка личности работника*. Именно в этой области наиболее целесообразно участие психолога.

Теоретическим основанием данного подхода служит предположение о наличии связи между личностными особенностями работника и его профессиональной успешностью.

стью. Другим ключевым моментом в описании должности и выявлении требований, предъявляемых ею к работнику, является анализ профессиональной деятельности<sup>6</sup>. На этой основе строится идеальная модель (профессиограмма, «портрет», оценочный стандарт и т. п.) личности профессионала.

В ходе дальнейшей процедуры оценки предполагается сопоставление личностных параметров, образующих своеобразную «идеальную модель» работника, с выраженностью этих же личностных параметров у конкретного оцениваемого. Степень их совпадения показывает соответствие работника занимаемой должности.

Содержание идеальной модели личности профессионала определяется должностью. Системный и деятельностный подходы являются главенствующими при определении содержания оценки. В практике оценки в качестве идеальной модели работника обычно используют:

а) совокупность профессионально важных качеств<sup>7</sup>;

---

<sup>6</sup> Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.; Карпов А. В. Метасистемная организация уровней структур психики. М.: ИП РАН, 2004. 504 с.; Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. Ростов н/Д., 1996; Поваренков Ю. П. Проблемы психологии профессионального становления личности. Ярославль: Канцлер, 2008. 402 с.; Шадриков В. Д. Деятельность и способности. М., 1994. 320 с.; Его же. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Логос, 2007. 192 с.

<sup>7</sup> Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения; Шадриков В. Д. Способности личности. М., 1993. 252 с.; Его же. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности.

б) совокупность способностей<sup>8</sup>;

в) совокупность показателей профессиональной готовности к труду<sup>9</sup>;

г) совокупность компетентностей и т. п.

Теоретический анализ соотношения указанных систем представляет собой сложную проблему и выходит за рамки работы. Далее изложим лишь самые общие соображения по данному поводу.

Рассмотрим, как происходит разработка содержательного аспекта оценки *на примере* оценки руководителей и ведущих специалистов. Именно это направление в оценке персонала является наиболее разработанным, востребованным практикой и наглядно демонстрирующим сложности работы и возможности психологапрактика.

Исторически одним из первых перечней качеств идеального руководителя было описание, сделанное Ф. Тейлором: ум, образование, специальные и технические познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. А. Файоль, другой основоположник науки об управлении, расширил этот перечень. Этот подход к описанию руководителей, называемый «теорией черт», практически сра-

---

<sup>8</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 1999; Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю. Л., 1986; Шадриков В. Д. Деятельность и способности.

<sup>9</sup> Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика // Прикладная психология. 1999. К. 4 С. 1–11; Поваренков Ю. П. Указ. соч.

зу был резко раскритикован. Вместо рядоположенных качеств ученые единодушно стали предлагать использовать некую систему, характеризующую руководителя. Но признаки «теории черт» так или иначе остаются в современных «системах» черт, факторов, критериев оценки, и к прежним недостаткам добавляются новые. Так, декларируя системный подход, ряд исследователей для выявления особенностей личности руководителя исходят из наличия конкретных методов и используют максимально большой набор существующих психологических методик (например, тесты Розенцвейга, Векслера, Кеттелла и др. одновременно), данные которых затем пытаются сопоставить и взаимодополнить. Вместе с тем, учитывая, что каждая из этих методик исследует один из аспектов личности и только в контексте определенной теоретической позиции ее автора, можно сказать, что при их объединении получается та же эклектичная картина, что и при использовании перечня качеств.

Назовем некоторые типичные недостатки существующих перечней качеств:

- 1) традиционное деление качеств на «деловые» и «личные» с точки зрения научной психологии выглядит абсурдным;
- 2) перечень необходимых качеств часто является неполным;
- 3) одни и те же качества понимаются разными людьми по-разному;

4) не проводится разделение поведенческих характеристик и личностных;

5) оценка личностных качеств часто подменяется оценкой труда или результатов труда;

6) нет четкой грани между постоянными качествами и теми, которые человек проявил в каких-то условиях, за какой-то период;

7) перечни качеств практически никак не структурированы;

8) не всегда различают общие качества, необходимые каждому работнику управления, и специфические качества, присущие отдельным категориям работников.

Пытаясь преодолеть отмеченные недостатки, исследователи сформировали другой подход к оценке работников. Они рассматривают руководителя как целостную личность, как единство всех качеств, взаимодополняющих и взаимодействующих друг с другом, т. е. как систему. Вариантами таких систем и являются указанные ранее совокупности профессионально важных качеств, способностей, характеристик готовности к труду, компетентностей.

В. Д. Шадриков определяет профессионально важные качества как индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. «Способности всегда выражаются в уровне мастерства, в степени искусности человека. Мы оцениваем, как правило, уже реализацию способностей, а не сами способно-

сти как таковые»<sup>10</sup>. Способности входят в систему профессионально важных качеств как одна из подсистем.

Е. А. Климов выделяет пять основных слагаемых системы профессионально важных качеств<sup>11</sup>.

– Гражданские качества – моральный облик человека как члена общества.

– Отношение к труду, профессии, интересы и склонности.

– Дееспособность общая, не только физическая, но и умственная, включая интеллектуальные способности, гибкость психики, самоконтроль, инициативность, а также физические: состояние здоровья, силу, выносливость и т. д.

– Единичные, частные, специальные способности: такие личные качества, которые важны для данной работы, профессии.

– Навыки, привычки, знания, опыт.

Очевидно, что у человека не может быть полностью готовой профпригодности до того, как он включился в профессиональную подготовку и соответствующую трудовую деятельность. Поэтому в ряде работ для описания совокупности индивидуальных качеств человека, которые должны соответствовать требованиям профессии, используют понятие «готовность к труду»<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Шадриков В. Д. Деятельность и способности. С. 6.

<sup>11</sup> Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения.

<sup>12</sup> Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика; Поваренков Ю. П. Проблемы психологии профессионального ста-

Ю. П. Поваренков, обобщая различные контексты использования понятия «готовность к труду» в психолого-педагогической литературе, определяет ее как «сложное, целостное личностное образование, в состав которого включают: морально-волевые качества личности, социально значимые мотивы, практические умения и навыки, знания о профессии, общетрудовые навыки и умения, <...> психологические функции и способности, необходимые для трудовой деятельности»<sup>13</sup>.

С. С. Ильин также предлагает рассматривать «психологическую долговременную (устойчивую) готовность к управленческой деятельности», которая включает в себя сложную и многоуровневую систему психических свойств человека, выступающих в качестве субъективных условий его успешной работы управленцем. Одной из наиболее удачных попыток систематизации управленческих способностей является структура, предложенная А. В. Карповым<sup>14</sup>.

Автор выделяет три основные категории качеств, которые являются либо непосредственно управленческими способностями и делятся по двум критериям – функционально-деятельному и структурно-психологическому, либо опосредованно реализуют функции способностей (менеджерские ха-

---

новления личности; Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. СПб, 1991.

<sup>13</sup> Развитие и диагностика профессиональной готовности. М., 1991.

<sup>14</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента.

рактические). «Каждая из трех категорий подразделяется на две основные группы. При этом третья категория является психологической основой для первых двух, обуславливает уровень развития входящих в них способностей»<sup>15</sup>.



Рис. 1. Психологическая структура управленческих способностей по А. В. Карпову

П. Д. Кудряшова предлагает прежде всего диагностировать общую способность к управленческой деятельности, а

<sup>15</sup> Карпов А. В. Психология менеджмента. С. 570.

затем анализировать специальные качества, объединенные в три группы:

### *I. Личностные качества*

1. Способность чутко относиться к подчиненным, умение найти индивидуальный подход к каждому.
2. Тактичная требовательность.
3. Умение создать спокойную, дружественную обстановку в коллективе, поддерживать сознательную дисциплину среди подчиненных.
4. Способность заражать энергией и мобилизовать подчиненных словом и личным примером.
5. Умение выражать свою мысль четко и доступно.
6. Умение ставить общественные интересы выше личных.
7. Эмоциональная сдержанность.
8. Моральная устойчивость, честность и принципиальность.
9. Способность объективно оценивать людей, правильно воспринимать критику.
10. Чувство юмора.

### *II. Деловые качества*

1. Стремление советоваться с подчиненными при решении важных для коллектива вопросов.
2. Способность оперативно принимать правильные решения, быстро переключая внимание с одного объекта на другой.
3. Умение распределять задания в соответствии с возмож-

ностями исполнителей.

4. Желание предоставить подчиненным свободу творчества и эксперимента.

5. Умение контролировать подчиненных.

6. Способность действовать с некоторым риском, не ожидая указаний свыше.

### *III. Профессиональные качества*

1. Профессиональные знания, умения, навыки.

2. Знания, связанные с организацией технологий.

3. Стремление повышать свою квалификацию, навыки самообразования.

4. Умение эффективно пользоваться информацией<sup>16</sup>.

Одной из первых и по-прежнему наиболее содержательных разработок проблемы управленческих способностей являются исследования Л. И. Уманского<sup>17</sup>. В структуре организаторских способностей им выделялись общие и специфические качества. К общим качествам были отнесены: общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, организованность, самостоятельность, самообладание. Личность способного организатора отличается от неспособного более всего по специфическим свойствам: психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, об-

---

<sup>16</sup> Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю.

<sup>17</sup> Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности. М., 1980. 231 с.

щественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности. Каждое из этих свойств имеет свои показатели (или, как их называет автор, жизненные или экспериментальные индикаторы). Обычно их 7–9.

Например, психологическая избирательность проявляется в нескольких жизненных и экспериментальных индикаторах: факты быстрого, одновременного, «свернутого», часто невербализованного и неосознанного отражения психологических особенностей и состояний других людей; сопереживание человеком того, что чувствуют другие люди; высокая чувствительность и восприимчивость в описании и демонстрации психологических объектов по рассказам, книгам и т. д.; быстрая возможность адекватно характеризовать психологические возможности людей, меткость; избирательность общительности; избирательность памяти и наблюдательность; склонность к психологическому анализу, объяснению поведения и поступков людей (не смешивать с самокопанием, замыкающим человека на собственных переживаниях); глубокая убежденность в силах, способностях и возможностях коллектива людей; способность поставить себя на место другого, рассуждать с «его точки зрения».

Все названные свойства образуют единство, являющееся одним из важных условий успешного овладения навыками организаторской деятельности.

Аналогичные подход реализован в работе А. М. Бандур-

ки и др.<sup>18</sup> 9 наиболее важных психологических характеристик личности руководителя предлагается диагностировать по проявлению в деятельности семи признаков каждой характеристики.

---

<sup>18</sup> Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков, 1998. 464 с.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.