# *под прицелом критериев и методик*

## *стратегии комплексных подходов в оценке управленческого персонала*

*Какой бы надежной ни была методика, ее применение не может до конца ответить на все вопросы. В системах оценки необходимо использовать целые наборы методов. Кроме того, многие параметры невозможно получить путем психологического исследования. Интегральная оценка достигается самыми разными путями.*

***Беков Х. А.***
*канд. экон. наук, профессор Институт повышения квалификации государственных служащих*

Сегодня достаточно часто используется процедура, при которой, во-первых, определяются методики, прямо измеряющие требуемые качества, и, во-вторых, диагностируется уровень выраженности этих качеств у отдельного человека. Пример такого подхода можно найти в рекомендациях по оценке производственной деятельности, личностных качеств и проведению психологического тестирования работников при аттестации, разработанных А.Я. Кибановым, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкиной.[1] В указанных рекомендациях предполагается осуществлять обобщенную оценку деятельности, которая включает три составляющие:

– оценку *уровня профессиональных знаний* работника;

– оценку *производственной деятельности* работника;

– оценку *личностных (индивидуально-психологических) качеств* работника в соответствии с требованиями рабочего места.

Раздел оценки *уровня профессиональных знаний* авторы Рекомендаций предлагают проводить обычными приемами на экзамене (опросе) по специальности. По мнению авторов, наиболее

эффективна и объективна оценка уровня квалификации имеет место в том случае, когда уровень теоретических знаний оценивается с использованием тренажеров (макетных и "имитаторов", программно реализованных на компьютерной технике). Оценки рекомендуется проводить по определенным критериям по пяти балльной шкале.

В Рекомендациях предполагается, что *оценку производственной деятельности работника* за период между предыдущей и проводимой аттестацией проводит непосредственный руководитель или приглашенный эксперт (специалист более высокого уровня) по следующим критериям:

а) эффективность деятельности;

б) качество работы;

в) профессионализм (мастерство).

**При *оценке эффективности, или результатов деятельности*** в число критериев оценки производственной работы рекомендуется включать:

– *для руководителей*: личный вклад в выполнение планов организации, отсутствие срывов плановых и договорных обязательств, личный вклад по внедрению новой техники и технологии, совершенствование организации труда и производства в новых экономических условиях, финансовая стабильность, благоприятный социально-психологический климат и др.;

– *для специалистов*: полное и инициативное исполнение должностных обязанностей, отсутствие срывов плановых заданий, соблюдение трудовой дисциплины, личный вклад во внедрение новой технологии и техники и пр.

***Для оценки качества работы*** рекомендуется использовать следующие критерии:

– *для руководителей*: умелое сочетание управленческих стилей (авторитарного, коллегиального и т.п.); умение выработать перспективную стратегию развития производства и др.;

– *для специалистов*: сдача продукции с первого предъявления; отсутствие ошибок при выполнении заданных планов; овладение смежными специальностями; высокая культура оформления заданий и др.

***наиболее эффективна и объективна оценка уровня квалификации имеет место в том случае, когда уровень теоретических знаний оценивается с использованием тренажеров***

[1] *Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда./Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова. – М: "Экзамен", 1999 г., с.351-358.*

***психологи начинают активно использовать методы статистической обработки и компьютерного моделирования***

Профессионализм оценивается исходя из опыта работы или разряда работника, качества работы, отсутствия профессиональных ошибок, самостоятельности при принятии решений, обоснованности риска и др.

***Оценка личностных*** *(индивидуально-психологических) качеств* работника, по мнению авторов Рекомендаций, должна проводиться только с целью определения соответствия этих качеств требованиям рабочего места. Поэтому необходимо определить перечень требований, предъявляемых к работнику занимаемой должностью, которые разрабатываются с учетом местных условий.

Авторами дается примерный перечень некоторых индивидуально-психологических качеств, которыми должен обладать работник, занимающий рабочее место руководителя, специалиста общего (административного) профиля и специалиста-производственника (табл. 1). Разумеется, этот перечень нельзя воспринимать догматически: в каждой конкретной организации необходимо разрабатывать свои программы. Тем не менее, он позволяет предварительно сориентироваться и сформировать собственную процедуру оценки.

[2] *Там же, с.353.*

*Таблица 1*

**Перечень индивидуально-психологических качеств управленческих работников**[2]

| Наименование характеристик (показателей), обязательных для рабочего места. *Название психологического теста* | Руководитель (высшего и среднего уровня) | Специалисты общего профиля | Специалисты производственники |
|---|---|---|---|
| 1. Доминирующие (основные, ведущие) мотивы: | | | |
| а) достижений; | + | + | + |
| б) престижа; | + | + | + |
| в) избежания конфликтов; | - | + | + |
| г) познавательные; | + | + | + |
| д) утилитарные. | - | + | + |
| *Тест «Опросник отношений»* | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2. | Высокая степень эмоциональной чувствительности. *Тест ОСТ; опросник Айзенка, форма А (или В), тест «Прогноз»* | - | - | + |
| 3. | Выраженная эмоциональная устойчивость. *Тест ОСТ, опросник Айзенка Форма А (или В), тест «Прогноз»* | + | + | + |
| 4. | Выраженная энергичность предметная («широкая» сфера и жажда деятельности). *Тест ОСТ* | + | - | - |
| 5. | Высокий уровень самоконтроля *Опросник УСК, ВСК* | + | - | + |
| 6. | Выраженный волевой самоконтроль | | | |
| | а) настойчивость; | + | + | + |
| | б) самообладание. *Опросник ВСК, УСК* | + | + | + |
| 7. | Выраженная личностная тревожность. *(Опросник Спилберга, тест Прогноз»)* | + | + | + |
| 8. | Хорошие адаптивные возможности. *Тесты ОСТ, КОТ, «Прогноз»* | + | + | + |
| 9. | Выраженная толерантность (т.е. достаточно высокий порог эмоционального реагирования, самообладание, выдержка длительная помехоустойчивость). *Тест ОСТ, опросник ВСК, тест «Прогноз», опросник Айзенка* | + | + | + |
| 10. | Высокая социальная энергичность («широкий» круг контактов, тяга к людям, стремление к лидерству, легкость в установлении контактов). *Тест ОСТ* | + | - | + |
| 11. | Пластичность, социальная (расторможенность в общении, коммуникативная импульсивность). *Тест ОСТ* | + | - | - |
| 12. | Достаточно заметная склонность к риску. *Тест Шуберта* | + | - | + |
| 13. | Наличие тенденций в поведении: | | | |
| | а) к сотрудничеству; | + | + | + |
| | б) к соперничеству; | + | - | + |
| | в) к компромиссу. *Опросник Томаса, опросник отношений* | - | + | + |
| 14. | Характер центральной нервной системы (ЦНС) | | | |
| | а) сильная ЦНС; | + | + | + |
| | б) слабая ЦНС. *Опросник Стреляу* | - | + | - |
| 15. | Высокий уровень подвижности нервных процессов. *Опросник Стреляу* | + | + | + |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 16. | Высокий уровень уравновешенности нервных процессов.<br>*Опросник Стреляу* | + | + | + |
| 17. | Особенности мышления: | | | |
| | а) предметно-действенное; | + | + | + |
| | б) наглядно-образное; | + | + | + |
| | в) абстрактно-логическое.<br>*Тест КОТ* | + | + | + |
| 18. | Выраженные особенности внимания: | | | |
| | а) распределение; | + | + | + |
| | б) концентрация; | + | + | + |
| | в) объем; | + | + | + |
| | г) переключаемость; | + | + | + |
| | д) селективность (избирательность); | + | + | + |
| | е) устойчивость.<br>*Тест КОТ* | + | + | + |
| 19. | Выраженные особенностей памяти: | | | |
| | а) долговременной; | + | + | + |
| | б) оперативной; | + | + | + |
| | в) двигательной.<br>*Тест КОТ* | - | - | + |
| 20. | Работоспособность: | | | |
| | а) в условиях монотонии; | + | + | + |
| | б) в постоянно меняющихся условиях; | + | + | + |
| | в) в условиях постоянных эмоциональных воздействий.<br>*Тест ОСТ, опросник Стреляу, опросник Айзенка* | + | + | + |

Таким образом, авторы выделяют следующий набор методов, позволяющих определить уровень выраженности требуемых качеств: Тест "Опросник отношений", Тест ОСТ, Опросник Айзенка, форма А (или В) и т.д. (см. табл. 1). Этот набор составляет основу программы тестирования, которая формируется в соответствии с условиями организации.

Такой подход вполне правомерен и побуждает разрабатывать четкие требования к работникам, искать не менее четкие критерии выявленности этих требований. Задача построения отчета об оценке конкретного работника может быть сведена, в основном, к ответу на поставленные выше вопросы.

**Оценки *индивидуально-психологических качеств работников*** в анализируемой работе рекомендуется проводить с использованием автоматизированной системы оценки профессиональной пригодности специалистов (АСОП), которая включает 13 тестовых методик.

В настоящее время в практику активно внедряется использование в процедурах психологического обследования современных компьютеров. Можно приветствовать расширение психологического арсенала и сокращение ручной работы самих специалистов-психологов. При этом важно, однако, убедиться в эквивалентности компьютерной и обычной формы. Вот какую информацию о проведенном в Нидерландах исследовании приводит Л. Джуэлл:

[3] *Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001., с.83-84.*

**Вопрос исследования:** Эквивалентны ли печатный и компьютерный варианты батареи тестов общих способностей?
**Тип исследования:** Лабораторный эксперимент
**Испытуемые:** 250 мужчин и 78 женщин в возрасте от 16 до 31 года, поступавших в Королевскую военную академию (Нидерланды)
**Независимая переменная:** Проведение теста на компьютере или в письменной форме.
**Зависимые переменные**: Количество вопросов, на которые даны ответы, и доля вопросов, на которые даны правильные ответы.
**Общая процедура**: Половине испытуемых предлагался компьютерный вариант батареи тестов общих способностей (GABT); другая половина проходила тестирование в обычной письменной форме. Две группы испытуемых были сопоставимы по возрасту, полу и результатам теста общего интеллекта.
**Результаты**: Испытуемые, которым был предложен компьютерный вариант теста, работали быстрее и ответили на большее количество вопросов. Испытуемые, которым предлагался стандартный вариант теста, ответили на меньшее количество вопросов, но у них была выше доля правильных ответов; этот эффект был сильнее выражен в случае простых тестов.
**Вывод**: "...эквивалентность компьютерного и печатного вариантов теста должна быть продемонстрирована, а не принята в качестве предположения..." [3]

В рассматриваемой процедуре (АСОП) считается целесообразным применять методики в соответствии с ниже приведенной схемой (табл. 2).

*Таблица 2*

**Методики оценки индивидуально-психологических качеств управленческих работников** [4]

| Наименование методик | Категории работников | | |
|---|---|---|---|
| | Руководители | Специалисты общего профиля | Специалисты производственники |
| Тест "Прогноз" | *оп** | *вп* | *оп** |
| Опросник Айзенка (форма А или Б) | *оп** | *вп** | *вп** |
| Опросник Стреляу | *д* | *вп** | *д** |
| Опросник Спилберга | *оп* | *вп* | *вп* |
| Тест Шуберта | *оп* | *нп* | *вп* |
| Опросник отношений | *оп* | *оп* | *оп* |
| ОСТ | *д* | *вп* | *вп* |
| Опросник ВСК | *оп** | *вп** | *оп** |
| ДДО | *вп** | *вп** | *вп** |
| Опросник Томаса | *оп** | *оп** | *оп** |
| Опросник УСК | *оп* | *вп* | *оп* |
| КОТ | *оп** | *д** | *оп** |

Условные обозначения:

* – обязательное применение методики при приеме на работу, аттестации молодых специалистов и т.п. ; [5]

*оп* – обязательное применение методики;

*вп* – возможное, (но не обязательное) применение методики;

*д* – возможно дополнительное использование методики (по решению руководителя тестирования) для уточнения какого-либо показателя, вызывающего сомнения.

Результаты, полученные с помощью подобных процедур, чаще всего используются далее так же, как и полученные обычным путем, хотя возможности обработки здесь возрастают. В настоящее время психологи начинают активно использовать методы статистической обработки и компьютерного моделирования. Полученные результаты по оценке производственной деятельности и личных качеств обобщаются в "Листке оценки деятельности и личных качеств работника", о котором подробнее поговорим в следующем номере журнала.

*рп*

*[4] Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Цит. соч., с. 356*

*[5] У авторов несколько неясно, чем это отличается от следующего пункта.*