

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Э.Л.Боднар, Ю.А.Дубровин

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка кадров является существенным элементом единой системы работы с кадрами. От качества проведения оценки кадров наряду с другими факторами зависит эффективность принимаемых кадровых решений и, в конечном итоге, выполнение персоналом служебных задач. Правильная оценка кадров на этапах отбора и оценки результатов профессиональной деятельности позволяет сократить расходы на дорогостоящие мероприятия по подготовке, обучению и повышению квалификации персонала и выполняет административные, информационные и мотивационные функции, являясь необходимым условием эффективного развития организации.

Развитие оценочной процедуры обусловлено, в основном, двумя обстоятельствами:

1. Противоречием между невозможностью количественно измерить трудовой вклад работников умственного труда и желанием «объективно» охарактеризовать этот вклад.

2. Желанием «заглянуть в будущее», то есть уметь определять пригодность конкретного человека к конкретной трудовой деятельности до его назначения на должность (уметь прогнозировать).

Анализ научно-практических исследований по проблеме оценки кадров показал, что невозможно создать универсальную методику оценки персонала, пригодную на «все случаи жизни», так как управление кадрами — задача, требующая точных наблюдений, размышлений и индивидуальных решений в каждой конкретной ситуации. Тем не менее существуют основные содержательные аспекты понятия «оценка» и теоретические положения, на которые опирается процедура оценки кадров.

Эти два вопроса и обсуждаются в данной статье, написанной на основании исследования, выполненного в корпорации «Калина» (г. Екатеринбург). Исследование было посвящено разработке программы оценки персонала. В процессе ее создания мы столкнулись с рядом моментов, на которые специально обращаем внимание, поскольку они в известной мере осложнили работу. Речь идет о том, что в опубликованных по проблеме оценки персонала работах крайне мало материалов, освещающих теоретические, методологические и даже практические аспекты процедуры оценки персонала с позиций психологии. В то же время сейчас появилось много учебников, руководств и различных пособий

по кадровому менеджменту, подавляющее большинство которых написаны экономистами. В них оценке персонала отводится всего несколько страниц. При этом разговор касается главным образом организационного аспекта процедуры оценки, и предлагаются для применения методики, не подкрепленные никакими сведениями о принципах их создания, результатах применения и т.п., что приносит лишь вред, поскольку профанирует проблему. Специализированный журнал «Управление персоналом» проблеме оценки персонала уделяет мало внимания, а ее психологический аспект не рассматривает совсем. В связи со сказанным именно данный аспект поставлен во главу угла в настоящей работе.

СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «ОЦЕНКА»

В обыденной речи существуют устойчивые словосочетания, раскрывающие конкретность использования слова: «оценить в первом приближении», «оценка на глаз». Здесь «оценить», значит предположить, «прикинуть», «нарисовать» возможное будущее. В других случаях «оценить» — это значит каким-то образом структурировать имеющуюся информацию: выявить приоритеты, установить систему координат, определить критерии того, «что такое хорошо и что такое плохо».

Так, в Словаре русского языка С.И. Ожегова приводятся следующие значения понятия «оценить»: определить цену кого-нибудь, чего-нибудь; установить степень, уровень, качество чего-нибудь; высказать мнение, суждение о ценности (в переносном смысле) или значении кого-нибудь, чего-нибудь [8. С. 476].

В Большом энциклопедическом словаре читаем: «Оценка — (филос.) отношение к социальному явлению, человеческой деятельности, поведению; установление их значимости, соответствия определенным нормам (одобрение или осуждение, симпатия или антипатия и т.д.). Определяется социальной позицией, мировоззрением, уровнем культуры, интеллектуального и нравственного развития человека. С другой стороны, учет мотивов, средств и целей действия, его условий, места в системе поведения данной личности — необходимое условие его правильной оценки» [4. С. 950].

В психологии понятие «оценка» широко используется, хотя термин не имеет общепринятого значения. Это косвенно подтверждает и тот факт, что в Словаре психологических терминов отсутствуют рубрики «оценка» и «оценка персонала». Понятие «оценка» используется в различных смысловых значениях, отличающихся у разных авторов. Например, А. Анастаси [1] употребляет такие словосочетания: «оценка личностных тестов» или «оценка проективных методик» — при этом она сравнивает методики друг с другом по ряду критериев, предполагая существование образа «идеальной» методики, которая бы в превосходной степени удовлетворяла всем требованиям.

В рамках управления персоналом понятие «оценка» наделяется следующим смыслом: формирование и формулирование объективного мнения о работнике (о его профессионализме, о соответствии требованиям специальности и должности, о возможности продвижения по службе и т.д.). Для проведения оценки персонала создавались методики, главной частью которых был портрет «идеального сотрудника» для каждой должности. Здесь оценка понимается как измерение, сравнение, сортировка.

Понятие «оценка» использовалось в 70-е и 80-е годы как синоним «аттестации». Но и сегодня, аттестацию и оценку различают только по степени формализации процедуры (например, Э. Ф. Зеер [3]). С другой стороны, есть работы, в которых аттестацию кадров считают одним из видов оценки, когда целью ее проведения является определение соответствия работников занимаемой должности (например, Л. Г. Почебут, В. А. Чикер [9]).

Понятие «оценка» рассматривается также как *процедура* сбора информации о сотруднике, которая будет использована для принятия управленческих решений. Так, например, термин «экспертная оценка» употребляется для обозначения процедуры экспертного опроса.

В психологической литературе нередко понятие «оценка» заменяют понятием «психодиагностика», особенно в ситуации экспертизы. Тем самым: а) подчеркивается психологический аспект в проведении процедуры оценки; б) косвенно аргументируется необходимость и возможность использования психологических тестов как инструмента для оценки работника (его личностных качеств, способностей и т. д.); в) акцентируется то, что результат оценки — это не только констатация наличной ситуации, но и прогноз возможного развития качеств в будущем.

Таким образом, термин «оценка» используется для обозначения *процесса и результата* этого процесса. Результат имеет две составляющие: качественную и количественную. Качественная составляющая («хорошо» — «плохо») отражает отношение субъекта оценки к объекту, а количественная — информацию о степени соответствия реального объекта его «идеальному» прообразу (как правило, в баллах). Кроме этого термин «оценка» используется для обозначения самой *процедуры* оценивания.

Многозначность понятия «оценка» связана еще с одним обстоятельством. Одним и тем же словом обозначают, с одной стороны, *всю процедуру*, которая проводится для достижения поставленной цели (данная процедура соизмерима по масштабам с аттестацией кадров), в этом случае говорят «провести оценку персонала». С другой стороны, понятие «оценка» используют для обозначения *одного из элементов процедуры*, например, метода «групповой оценки личности», или «экспертной оценки» (в качестве результата использования метода выступает характеристика оцениваемого, его деловой портрет).

Чтобы сузить рассмотренный круг возможного употребления понятия «оценка» и не допустить неоднозначности в его понимании, в данной работе понятие «оценка» используется либо в значении «процесс», либо в значении «процедура».

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ПРИКЛАДНАЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА

Среди основных направлений работы психологов в системе управления персоналом, в литературе [6; 11; 13] чаще всего называют следующие:

— аттестация кадров (изучение и фиксация деловых, профессиональных, личностных и других свойств, качеств и способностей работников);

— аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);

— ускорение процесса адаптации работников (действия, направленные на ускорение и упрощение процесса вхождения работников в трудовой коллектив);

— изучение организации труда и условий труда персонала (исследование различных параметров производственной среды и процесса трудовой деятельности);

— анализ личности работника в рамках производства (изучение удовлетворенности работой и отношения к труду, выработка рекомендаций для стимулирования труда);

— решение кадровых вопросов (подбор новых работников, расстановка кадров, анализ причин текучести кадров, определение резерва на выдвижение, прогнозирование продвижения работника по службе);

— совершенствование структуры кадров, включая нормирование численности персонала;

— разработка программ повышения квалификации, оценка эффективности учебы в системе повышения квалификации.

— контроль за психологическим климатом в коллективе (помощь в установлении личных контактов как внутри первичного трудового коллектива, так и за его пределами, устранение конфликтных ситуаций);

— диагностика организационной культуры.

Считается, что оценка персонала выполняет ряд «дополнительных» функций, независимо от цели проведения:

1) дает работнику обратную связь по поводу того, что является целью проведения оценки (например, о результативности деятельности);

2) формально закрепляет «витающую в воздухе» оценку работника — она становится объективным основанием для принятия управленческих решений в отношении работника;

3) удовлетворяет потребность человека в оценке, снимая неоднозначность и неопределенность положения работника в системе оценок его самого (или его деятельности, профессионализма) другими;

4) позволяет сопоставить три точки зрения на должностные требования оцениваемого работника: начальника, подчиненного и коллег.

Кроме того, в ходе оценки вырабатываются, пересматриваются, публикуются и передаются нормы, образцы, стандарты трудовой деятельности и поведения в организации, которые закрепляются в организационной культуре предприятия. Устанавливаются ориентиры, цели деятельности, позволяющие как руководителю, так и работнику целенаправленно развиваться и, кроме того, лучше понимать друг друга.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ, НАУЧНЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Как показывает анализ литературы и собственный опыт авторов, отсутствие четко сформулированных организационных, научных и этических принципов оценки персонала вносит значительные трудности в работу по управлению кадрами. В связи с этим необходимо затронуть ряд вопросов общего характера.

1. Первый из них — вопрос о статусе психолога в организации. Он

имеет два самостоятельных аспекта: организационный и содержательный. Организационное решение его возможно только на основе разработки четких должностных инструкций, без которых остается очень большой простор в толковании прав и обязанностей психолога, прерогатив и приоритетов в его деятельности. Часто Отдел управления персоналом (ОУП) воспринимается работниками предприятия как «государево око». Всякое внимание к своей персоне со стороны сотрудников отдела вызывает подозрение и опасение у работников, так как они не знают тех задач, которые решает ОУП.

Содержательный аспект связан с общим пониманием соотношения научного и прикладного знания в психологии. Деятельность психолога-практика, с одной стороны, должна быть ориентирована на стандарты и нормативы построения научного исследования, вытекающие из общей методологии науки. С другой стороны, психолог «погружен» в специфические проблемы той организации, в которой он работает. Являясь членом трудового коллектива, он подвержен действию известных социально-психологических эффектов, а потому пристрастен.

Кроме того, в результате поверхностной и неглубокой популяризации психологических знаний нередко у широкой публики формируется представление о психологических знаниях как о банальностях. Практическому психологу приходится сталкиваться с необходимостью доказывать всем и каждому, что его профессиональная компетентность означает нечто большее, нежели обычный жизненный опыт и элементарный здравый смысл.

2. Проведение процедуры оценки напрямую связано с изучением профессиональной деятельности. Сегодня в фокусе внимания находится деятельность руководителя и специалистов. Применение для изучения их деятельности «трудового метода» по ряду причин редко возможно, и психологу надо искать пути изучения особенностей профессиональной деятельности, оставаясь в рамках своей профессии. Однако изучение деятельности «со стороны» может быть в такой же степени unsuccessful, как и изучение ее «изнутри». Вопрос должен состоять в том, с позиции какой профессиональной роли это изучение осуществляется. Если, например, мы изучаем деятельность управленца с позиции работника управления, то независимо от того, где мы находимся — «внутри» этой деятельности или за ее пределами — нам не удастся осуществить психологического ее изучения.

3. Существуют причины субъективного плана, которые могут усугубить трудности объективного порядка. Среди этих причин следует назвать, во-первых, недостаточно четкое понимание содержания своей работы и ее предполагаемых результатов; во-вторых, неумение сформулировать практические проблемы на языке научного знания в процессе подготовки и проведения исследования, и наоборот, неумение перевести полученные данные на язык, понятный работникам предприятия; в-третьих, недостаточное знание специфики производства.

4. Психологи, проводя эмпирические исследования, направленные на решение сугубо прикладных проблем, своими исследованиями оказывают непосредственное воздействие на объект изучения. Недооценка этого факта может оборачиваться прямыми негативными последствиями: психолог утрачивает профессиональный авторитет, а «объект

изучения» разочаровывается в психологии как таковой. Важно иметь ясные представления о том, где в принципе возможно и уместно практическое психологическое вмешательство; в решении каких конкретных производственных (управленческих, организационных и т. д.) проблем необходима помощь профессионального психолога.

5. Вопрос об этических принципах деятельности психолога в организации является исключительно важным. В практике кадровой работы он приобретает особую остроту. Известно, например, что один и тот же результат может достигаться различной «ценой»: одна и та же функция будет выполняться различными людьми с неодинаковыми затратами их физических и психических ресурсов. Для некоторых людей психологическая нагрузка, связанная с выполнением должностных обязанностей, может оказаться чрезмерной. Настаивать ли на снятии с должности таких людей или позволить им работать в ситуации хронического стресса со всеми вытекающими из этого последствиями? Вопрос подбора должности (рабочего места) сотруднику в соответствии с его возможностями вообще редко рассматривается руководителем организации. Подобные дилеммы этического характера постоянно возникают в деятельности прикладного психолога. Их решение заключено в словах «предупрежден — значит, вооружен». В соответствии с классификацией психодиагностических задач, предложенной В.В.Столиным [5], задача оценки персонала относится к таким видам диагностики, результаты которой использует управленец для принятия административного решения, и потому психолог не несет ответственности за эти решения.

Существуют и другие проблемы, решение которых затруднено или невозможно в конкретной ситуации проведения оценки. Однако помнить о них и рефлексировать их необходимо при решении повседневных задач.

6. Публичность — ключевой принцип процедуры оценки. Достоинством публичности является ход подготовки и проведения оценки, а также ее результаты. С другой стороны, должна сохраняться анонимность результатов экспертных опросов и конфиденциальность рекомендаций работникам, часть информации психолог может «утаивать» (аналог врачебной тайны).

В правовом обществе оценка должна иметь гуманистическую направленность, проявляющуюся в уважении к личности оцениваемого, признании его права на добровольное участие в этой процедуре. Оценка «ущемляет профессиональную честь и достоинство специалиста, поэтому процедуру ее проведения следует сделать максимально щадящей. Методика и процедура аттестации должны быть вариативны, с тем, чтобы аттестуемый имел возможность выбора способа оценки качества его деятельности» [3. С. 135]. Ее проведение не должно приводить к стрессам и нервным потрясениям. Для профилактики возможных психических перегрузок оцениваемых следует психологически готовить к прохождению оценки — работник должен быть уверен, что оценка проводится в его интересах.

В качестве других принципов оценки можно указать открытость и коллегиальность процедуры, добровольность участия в ней, социальную и правовую защищенность оцениваемых, обеспечивающие объективность, гуманное и доброжелательное отношение к людям.

ПОДХОДЫ К ПРОЦЕДУРЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ЛЕЖАЩИЕ В ЕЕ ОСНОВЕ

За рубежом отбор, конкурсный подбор и расстановка кадров по рекомендациям специалистов или специальных учреждений практикуется давно, поскольку у руководителей организаций не существует сомнений в том, что рентабельность и прибыльность находятся в прямой связи с решением кадровых вопросов. 75 % фирм США проводят проверку претендентов на вакантные должности [6].

В нашей стране исследования по оценке кадров начали осуществляться с конца 1960-х годов. Первые попытки не были лишены недостатков. Основная критика касалась применения «коэффициентной системы оценки», при которой большой спектр экспертных, личностных и профессиональных оценок в результате приводился к единому коэффициенту. Основными недостатками такой системы считаются следующие [2]: 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 аттестуемых специалистов.

Параллельно с коэффициентной системой стали разрабатываться и другие подходы к оценке кадров, в частности комплексный подход. Идея комплексного подхода в психологии (использование системы взаимозависимых и взаимодополняющих социальных, социально-психологических и личностных показателей) теоретически и практически получила свое развитие в Ленинградском университете и связана с именем Б. Г. Ананьева [1].

Широкое распространение при оценке кадров получила оценка деловых и личностных качеств работников. Основная идея оценки качеств состоит в том, что существует связь между психологическими свойствами человека и характеристиками реализуемой им деятельности. 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 качеств, необходимых для успешного осуществления данной деятельности.*

Внимание к оценке психологических характеристик обусловлено не только их способностью заменить оценку результатов труда, но и своеобразной прогностичностью результатов деловой оценки работников: хорошее выполнение работником текущих обязанностей еще не гарантирует того, что он будет так же работать в будущем, в других условиях деятельности, в другом коллективе. В таких условиях важно знать психологические свойства работника, гарантирующие высокую продуктивность трудовой деятельности. Значение оценки качеств возрастает в ситуации приема на работу нового сотрудника, перевода работника на другую должность, то есть в ситуациях, когда нет возможности использовать оценку результатов «прошлой» деятельности для определения пригодности работника к выполнению требований новой должности.

Учет психологических свойств работников при составлении деловой

характеристики имеет и тот смысл, что оценка результатов труда иногда может быть малодостоверной в силу влияния различных ситуативных переменных. Неудовлетворительные условия труда, слабо работающий коллектив, некомпетентность руководства и т.п., препятствуя достижению высоких результатов в деятельности, способствуют низкой оценке работника, без учета его реальной способности выполнять поставленные задачи. Поэтому оценка психологических качеств это не только метод, навязанный отсутствием методик измерения производительности труда специалистов и руководителей, но и необходимый и самостоятельный метод оценки кадров.

Оценка сводится к определению степени совпадения личностных переменных конкретного работника с «идеальной моделью» специалиста. Теоретическим основанием данного подхода служит обсуждавшееся выше предположение о наличии связи между личностными особенностями сотрудника и степенью успешности реализации им профессиональной роли. По мнению Т. Ю. Базарова, «если речь идет о поиске связи между внутренними (сущностными) личностными переменными и показателями деятельности, то предположение является обоснованным» [2. С. 25]. Важным является то, что понимается под личностными переменными. Как правило, в качестве таковых рассматриваются «поверхностные» (наблюдаемые), описательные характеристики личности, которые подбираются таким образом, чтобы быть понятными экспертам. Эксперты способны оценить лишь внешне проявленные особенности личности, которые реализуются в деятельности и общении оцениваемого.

Стратегия построения «идеальной модели» уязвима с точки зрения того, что психологу бывает сложно подтвердить свою «правоту», поскольку для этого необходимо предъявить живого «идеального исполнителя» данной профессиональной роли.

Существует ограничение, свойственное «личностному подходу» в целом. Это проблема определения *внутренней валидности* набора личностных переменных, выступающих в качестве профессионально важных качеств (ПВК) для определенной должности. Данная проблема порождена, с одной стороны, неоднородностью используемых параметров оценки (черты характера, способности, умения и т. п. оцениваются как категории одного уровня). С другой — неочевидностью однозначной связи между определенным уровнем выраженности той или иной личностной переменной и успешностью деятельности.

Проблема внутренней валидности набора ПВК, используемых для оценки персонала, может быть снята лишь при решении следующих проблем:

- как отобрать тот минимум качеств, который был бы достаточным для более или менее объективной оценки;
- как отдельные качества объединить в группы, то есть, какова внутренняя логика всей совокупности качеств;
- какие из качеств первичны, а какие вторичны;
- насколько стабильным должен быть набор качеств и как можно его изменять в зависимости от деятельности, выполняемой оцениваемым;
- как выделить медленно изменяющиеся качества и определить направление и динамику их потенциальных изменений с возрастом, ростом профессионального опыта и т.п.

Продуктивным подходом к решению поставленных проблем является определение ПВК на основе изучения требований должности (то есть профессиографического исследования). В этом случае функциональная структура деятельности служит основанием для определения необходимого перечня параметров оценки личности работника. Однако, «успешность использования профессиографии обратно пропорциональна сложности труда, определяемой удельным весом его творческого наполнения» [3. С. 32].

Сложность определения требований должности к ПВК человека обусловливается рядом ограничений:

- 1) требования должны касаться и описывать составляющие той деятельности, в рамках которой предполагается оценивать сотрудника;
- 2) по форме и содержанию описываемая модель деятельности не должна выходить за рамки компетенции психолога, то есть должна быть психологической моделью (а не организационной, экономической и т.д.);
- 3) требования должны быть понятны для экспертов и самих оцениваемых.

Определение требований должности к человеку проводится с учетом социально-психологических и экономических условий деятельности в конкретной организации (организационная культура, уровень развития организации, миссия организации и т. д.). В этой ситуации определение требований и последующая процедура оценки работника представляют собой решение творческой, исследовательской задачи, поэтому эффективной будет только та работа, которая не стремится получить «стандартную методику на все случаи».

Существует также проблема определения *внешней валидности* набора качеств, то есть сопоставимости этого набора с определенной теорией личности. Часто эмпирически составленный набор качеств не связан с какими-либо теоретическими представлениями о структуре личности (это может быть вызвано слабостью существующих теоретических представлений, однако рефлексировать этот аспект необходимо).

Одним из теоретических подходов к формированию набора ПВК является концепция Э. Ф. Зеера о профессиональной обусловленности структуры личности [5]. К ней можно обратиться для решения проблемы внешней валидности набора качеств.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ СТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ

В психологии существуют разные определения личности, сформулированные различными научными направлениями. Естественно, что каждая психологическая школа обосновывает свою структуру личности. Опираясь на фундаментальные труды Л. И. Божович, В. С. Мерлина, К. К. Платонова и основываясь на понимании личности как субъекта социальных отношений и активной деятельности, Э.Ф. Зеер предложил трехкомпонентную профессионально обусловленную структуру личности [5].

Одним из системообразующих факторов личности является *профессиональная направленность*, в которой можно выделить следующие компоненты:

— мотивы (намерения, интересы, склонности, призвание);

— ценностные ориентации (предприимчивость, деловитость, профессионализм, профессиональную честность, социальную ответственность, корпоративность и др.);

— профессиональную позицию (отношение к профессии, установки, ожидания и готовность к профессиональному развитию);

— профессиональное самоопределение.

На разных стадиях становления эти компоненты имеют различное психологическое содержание, обусловленное характером ведущей деятельности и уровнем профессионального развития личности.

Второй подструктурой субъекта деятельности является *профессиональная компетентность*. Под профессиональной компетентностью понимают совокупность профессиональных знаний, умений, а также способы выполнения профессиональной деятельности. В зарубежной профессиональной психологии при определении компетентности акцент делается на способности действовать самостоятельно и ответственно. Основными компонентами профессиональной компетентности являются:

— социальная компетентность — способность к групповой деятельности и сотрудничеству с другими работниками, готовность к принятию ответственности за результаты своего труда, владение приемами профессионального обучения;

— специальная компетентность — подготовленность к самостоятельному выполнению конкретных видов деятельности, умения решать типовые профессиональные задачи и оценивать результаты своего труда, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения по специальности;

— индивидуальная компетентность — готовность к постоянному повышению квалификации и реализации себя в профессиональном труде, способность к профессиональной рефлексии, преодолению профессиональных кризисов и профессиональных деформаций,

— экстремальная компетентность, то есть способность действовать во внезапно усложнившихся условиях, при авариях, нарушениях технологических процессов.

В-третьих, важнейшими составляющими психологической деятельности человека являются его *свойства и качества*. Их развитие и интеграция в процессе профессионального становления приводят к формированию *системы профессионально важных качеств*. Это сложный и динамический процесс образования функциональных и операционных действий на основе психологических свойств индивида, определяющих продуктивность (производительность, качество, результативность и др.) деятельности.

Таким образом, *профессионально обусловленная структура личности включает следующие подструктуры: профессиональную направленность, профессиональную компетентность и профессионально важные качества*.

Эта структура была положена нами в основу определения набора личностных переменных, выступающих в качестве профессионально важных качеств, при разработке программы оценки персонала.

Объект оценки — человек работающий — является системным объектом, и изучать его нужно по соответствующим правилам. Мы воспользовались методом Р. Фатхутдинова, который предложил рассматривать объект оценки по правилу «черного ящика» [12]. Он выделяет

пять элементов системы: сам объект, внешнее окружение, вход и выход системы, обратную связь. На рис. 1. Ψ — это психолог, проводящий

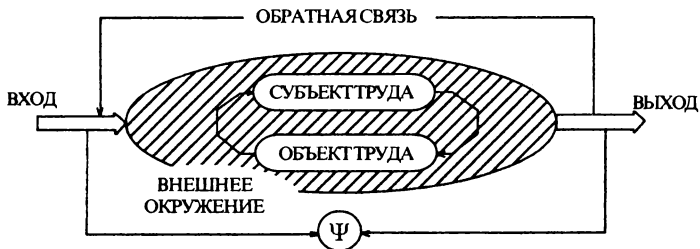


Рис. 1. Работник как система.

оценку объекта. Он сопоставляет информацию на входе и выходе системы. *Объект труда* включает в себя предмет и средства труда (орудия, технологии, технические средства, приемы и способы), задачи, операционально-технические действия (т.е. содержание труда). *Субъектом труда* является работник.

Внешнее окружение представляет собой условия труда: социально-психологические, санитарно-гигиенические, организационные, экономические и т.д. Сравнивая работу двух людей, необходимо учитывать условия, в которых протекает их деятельность. Речь идет о том, что одни и те же производственные показатели могут быть достигнуты различной «ценой». Одно дело выполнять плановые задания, работая со сплоченным коллективом при высоком уровне материально-технического обеспечения производства. И совсем другое — добиться тех же показателей в сложных условиях производства, при недостатке трудовых и материальных ресурсов.

В качестве *обратной связи* выступают рекламации, предложения и ожидания потребителя (руководителя), а также степень удовлетворенности трудом самого работника.

На *вход* системы поступает задание, содержащее в себе «идеальный» образ результата.

На *выходе* представлен достигнутый (реальный) результат: товар, услуги, продукция. Деятельность «оценщика» заключается в сличении результата с заданием. Степень их совпадения будет определять уровень оценки деятельности работника.

Очередность анализа системы такова: 1) выход; 2) внешняя среда; 3) вход; 4) обратная связь; 5) процесс в системе (субъект-объектная взаимосвязь должна позволять работнику достигать лично желаемого и социально необходимого результата).

При изучении человека в трудовой деятельности наряду с научным и практическим аспектами, должен рассматриваться гуманистический, который для психолога является центральным. Известно, например, что доля вины исполнителя в невыполнении плановых заданий минимальна по сравнению с другими факторами: организационной неопределенностью и незапланированными вмешательствами [2]. Гуманистический аспект ставит во главу исследований проблему соответствия человека и профессии, которую можно рассматривать так: «Что должен человек? Что он может? К чему он стремится?». Достижение

взаимосоответствия полезно в равной мере как для человека, так и для производства. Это связано с тем, что проблемы кадрового управления обусловлены как несовершенством организации и условий труда, так и тем, что не каждому человеку удастся их преодолеть даже при очень высокой мотивации и профессиональной квалификации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ананьев Б.Г.* Человек как предмет познания. Л., 1968.
2. *Анастаси А.* Психологическое тестирование: Кн. 2. / Пер. с англ.; Под ред. Гуревича К.М., Лубовского В.И. М., 1982.
3. *Асеев В. С., Базаров Т. Ю., Скворцов В. С.* Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М., 1986.
4. *Советский энциклопедический словарь.* М., 1985.
5. *Зеер Э. Ф.* Психология профессий: Учеб. пособие. Екатеринбург, 1997.
6. *Кочеткова А. И.* Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.
7. *Общая психодиагностика: Учеб. пособие / Под ред. А.А.Бодалева, В.В. Столина.* М., 1987.
8. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. М., 1972.
9. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Индустриальная социальная психология: Учеб. пособие. СПб., 1997.
10. *Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова.* М., 1997.
11. *Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук проф. А.Я.Кибанова.* М., 1999.
12. *Фатфутдинов Р.* Системный подход к управлению // Управление персоналом. 1999. № 12.
13. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М., 1998.

Н.С. Минаева, Я.В. Лентач

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В современных условиях развития российского общества, характеризующегося глобальными социально-экономическими изменениями, важное значение приобретают относительно новые для нашей страны формы организаций — коммерческие структуры. Сформированные коммерческие структуры требуют и новых форм отношений, отличных от тех, которые существовали в отечественной производственной сфере.

Процесс развития рыночной экономики в нашей стране сопровождается «лихорадочным», стихийным характером возникновения разнообразных организационных структур. Одни из коммерческих предприятий, заняв определенную нишу в производственной сфере, успешно функционируют, другие — исчезли, обанкротились, поглощенные более крупными, мощными предприятиями.

Возникновение, развитие, функционирование, перерождение или умирание являются теми естественными стадиями, которые проходит любая организация. При этом на каждой из стадий существует опасность ее распада, прекращения существования организационной структуры.

Причины краха могут быть самые разнообразные: не только экономического характера, такие, например, как наличие или отсутствие спроса на товар или услуги, объем уставного капитала организации, необходимый для ее дальнейшего развития, но и социально-психологические — отсутствие единства в организации, опытного руководства, полноценной кадровой работы, в частности работы по преодолению труд-