

# К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

*А.Ф. Веселков*

*автор-разработчик программно-методического  
комплекса «Эксперт +»,  
директор Центра «ПЕРСОНАЛ XXI век»*

Структурное преобразование экономического пространства России постепенно завершается. Российский рынок приобретает все более четкие очертания, незанятых коммерческих ниш становится все меньше, конкуренция обостряется. Те, кто начал разворачивать серьезные коммерческие проекты 12-15 лет назад, сегодня, как правило, прочно стоят на ногах. Тем, кто начинает разворачиваться только сейчас, встать на ноги будет гораздо труднее. За счет очевидных, лежащих на поверхности решений победителем в коммерческой гонке сейчас уже не стать. Становится необходимым видеть скрытые резервы и делать «тонкие ходы»<sup>1</sup>.

Одним из таких резервов, чуть ли не основным и единственным, является «человеческий фактор», в настоящее время «доросший» до понятия «человеческий капитал». Последнее определение указывает на необходимость отношения к «человеческому фактору» не только как к ресурсу (максимально использовал - и все), а к тому, во что есть смысл и выгода вложить достаточные средства и в результате получить во «сто крат» больше, стабильнее и надежнее эффект, чем в случае экономии, режима снижения затратного механизма и т.п. - в результате реализации принципа – «скупой платит дважды...».

Рассматривая реализацию схемы Ресурсы – Управление – Результат<sup>2</sup>, закономерно выделяется звено Управление, способное генерировать как позитивные, созидательные, так и негативные, разрушительные управленческие решения. Во многом «вектор» такого решения зависит от понимания и проработанности всего комплекса мер, необходимых и достаточных (не избыточных) – в контексте ориентации на конечный результат «хозяйственной деятельности».

1 Пахомов А., Сухоруков А. Психологические технологии в банковской деятельности. Банковские системы и оборудование 95. 1-2. М. 1995 г., с. 1

2 Аристова М.В., Веселков Ф.С., Горшков В.В. В помощь соискателю ученой степени. СПбГИЭА, Санкт-Петербург, 1999 г., с. 8

Решение этой проблемы становится особенно важным в контексте перспективы вступления России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). В частности, на межрегиональной конференции «Россия на пути во Всемирную Торговую Организацию. Состояние и тенденции развития. Технологии международной сертификации»<sup>1</sup> в числе первостепенных сформулированы конкретные управленческие задачи «...специальной подготовки руководителей и специалистов, ориентированных на перспективы развития рыночной экономики России и международное сотрудничество. Одна из ближайших задач – подготовка кадров и международная сертификация предприятий, продукции и специалистов ...», что повышает актуальность скорейшего и повсеместного внедрения стандартов соответствия ИСО 9001:2000. И это ставится практически во главу угла успешности развития рыночной экономики и международного сотрудничества в целом.

*Данный материал посвящен анализу условий и поиску путей, которые могут сделать более эффективным использование персонала, оценку его качества, поиск оптимальных стратегий обучения и развития, разработку и повышение эффективности управленческих (кадровых) решений что, как следствие, приведет к росту производительности и улучшению качества труда до требуемого уровня.*

Применяя формулу успешного управления: *Знаем – Желаем (Хотим) – Можем – Успеваем*<sup>2</sup>, можно установить этапы успешного решения управленческой задачи. Прежде всего, мы уже определили значимость проблемы (звено «Знаем»). Само по себе это еще не достаточно, ибо необходимо из намерения перейти к этапу реальной заинтересованности специалистов в области управления, специалистов по «человеческому ресурсу» (HR) к решению поставленных задач (звено «Хотим»). Но для реализации задачи необходимо создать условия, в том числе, обеспечить специалистов необходимым высококачественным и эффективным, как методологическим, так и методическим инструментарием (звено «Можем»). Наконец, важно создать условия для того, чтобы своевременно решать текущие и быть готовым к решению перспективных задач заранее, через оснащение современными техническими, программными средствами, с одной стороны, унифицированными и в достаточной степени стандартизированными, и в то же время, способными оперативно подстраиваться под быстро меняющиеся обстоятельства окружающей реальности (звено «Успеваем»).

Необходимо отдавать себе отчет в том, что оценка качества персонала (ОКП), как и вообще оценка, целесообразна и надежна, если она приводит к повышению эффективности персонала. Как, впрочем, и определение путей повышения эффективности персонала невозможно без надежных результатов про-

1 Первая Межрегиональная Конференция «Россия на пути во Всемирную Торговую Организацию: Технологии международной сертификации». М. 2002 г.

2 Аристов М.В., Веселков Ф.С., Горшков В.В. В помощь соискателю ученой степени. СПбГИЭА, Санкт-Петербург, 1999 г., с. 8

ведения оценки этого персонала.<sup>1</sup> А все это является обоснованным лишь в контексте получения высоких показателей конечного результата деятельности формируемой или уже действующей компании и успешного преодоления возникших трудностей и проблем объективного или субъективного характера.

## Методы оценки персонала

Применение видов и форм оценки пестрит существенным многообразием и в разных странах весьма отличается набором используемых методов.<sup>2</sup> Приоритеты выбора, видимо, существенно зависят от специфики условий развития этих стран, выверенных годами стандартов, в частности научного и культурологического аспектов. В нашем специфическом, российском варианте, в общем, те же механизмы, правда, с несколько эксклюзивными формами развития экономики. Мы имеем на практике наиболее широкий диапазон методов оценки персонала, что, впрочем, отражает наш высокий творческий потенциал и бескрайнее традиционное стремление к количественному показателю, правда, зачастую в ущерб качественному.

Проведенное нами пилотажное исследование – опрос восемнадцати экспертов, специалистов-практиков, в т.ч. работающих в области оценки персонала более пяти лет и не менее трех лет на руководящих должностях – во-первых, дало основание для заключения о весьма широком использовании разнообразных методов оценки на фоне низкой стандартизации процедур и, во-вторых, оправдало опасения о низкой надежности применяемых методов, недопустимо большом разбросе представлений о надежности у опрашиваемых специалистов (см. Рисунок 1).

Полученные результаты весьма красноречиво говорят сами за себя о состоянии психологического инструментария и его использовании на практике. Если сравнивать с особенностями использования методов отбора (как одного из видов оценки) в европейских странах<sup>3</sup> (см. Таблицу 1), можно обнаружить, что: Биографические анкеты, Рабочие задания, активно и успешно применяемые у нас, там практически не применяются; использование Личностных и Когнитивных тестов находится на том же уровне только во Франции; пожалуй, столь же высокой популярностью пользуются только Интервью, а вот Рекомендации у нас рассматриваются мало, в отличие от их достаточно высокой значимости в ведущих странах Европы. Оценка валидности методов отбора кадров, в принципе, по основным позициям практически полностью коррелирует с нашими результатами<sup>4</sup>. Обнадешивает то, что сами эксперты объективно «нели-

---

1 Веселков А.Ф. К вопросу о надежности результатов оценочных процедур и эффективности их использования *Кадровый вестник*, № 2 (25), февраль 2001 г., с. 2

2 Аристова М.В., Веселков Ф.С., Горшков В.В. В помощь соискателю ученой степени. СПбГИЭА, Санкт-Петербург, 1999 г., с. 36-38

3 Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора, ВНЦП и ППН Минтруда России, М. 2000., с. 38

4 Там же.

цеприятно» оценивают степень надежности применяемых ими методик. Нам представляется целесообразным для выявления динамики ситуации проводить такой анализ каждый год.

*Рисунок 1*

*Усредненная экспертная оценка уровня надежности методов Оценки*

100																
90																
80	п				п											
70					м			м								м
60	м					м							м			
					с	с			п						п	с
50							мп	п							м	
	с						п	с	м	м	м	м				
40		п									пс	п	с	с		
										с		с				
30		м					с				п					
			м						с							
20		с		п												
			п											п		п
10			с	м												
				с												
0	Ба	Р	Г	А	И	Рз	Ди	Лт	Мт	Кт	Ит	Пт	Кз	Ов	Цо	

Где: «с» - средняя от диапазона надежности экспертной оценка методик;  
 «м» - максимально достигаемая надежность применения методики;  
 «п» - степень применяемости методики.

Методы оценки персонала:

- Ба - Биографические анкеты;
- Р - Рекомендации;
- Г - Графология;
- А - Астрология;
- И - Интервью;
- Рз - Рабочие задания;
- Ди - Деловая игра;
- Лт - Личностные тесты;
- Мт - Мотивационные тесты;
- Кт - Когнитивные тесты;
- Ит - Интеллектуальные тесты;
- Пт - Проективные тесты;
- Ов - Оценка выступления
- Кз - Коэффициент здоровья;
- Цо - Центры оценки.

*Использование методов отбора в европейских странах*

Метод отбора	Страна					
	Велико-британия	Франция	Германия	Израиль	Норвегия	Нидерланды
Интервью	92	97	95	84	93	93
Рекомендации	74	39	23	30	---	49
Когнитивные тесты	11	33	21	---	25	21
Личностные методики	13	38	6	---	16	---
Графология	3	52	2	2	2	4
Рабочие задания	18	16	13	-	13	5
Центры оценки	14	8	10	3	10	---
Биографические анкеты	4	1	8	1	8	---
Астрология	0	6	---	1	---	---

Примечание: Данные в таблице представлены в процентах от максимально возможного использования.

## Динамика востребованности психологических методов оценки

Ситуация, сложившаяся на настоящий момент, наиболее нежелательна. Дело в том, что востребованность психологических методов оценки в нашей стране носит колебательный характер, и с ее реального начала на рубеже 80-90-х годов можно отметить порядка двух пиков и, соответственно, двух спадов; в настоящий момент наблюдается середина подъема третьего «пика востребованности», происходящего с ритмом так долго ожидаемого подъема экономики, т.е. хаотично и скачкообразно.

Анализируя причины спада у двух предыдущих пиков, можно с уверенностью констатировать:

- а) слабое представление у заказчиков, что и как, собственно, можно получить от психологической практики, и что делать с полученными результатами;
- б) фактическое отсутствие у психологов-практиков понимания, что заказ-

чикам может быть полезно и выгодно, с одной стороны, и как провести достойное исследование, оправдывающее произведенные затраты и имеющее эффективный результат – с другой;

в) опять же - слабость методического обеспечения.

Оптимистический взгляд на сегодняшний день дает возможность надеяться на существенный «рост» заказчика и его желание прибегать к знаниям и опыту специалистов, значительное увеличение рядов практикующих психологов. При этом даже оптимистический взгляд может констатировать приблизительно то же самое состояние уровня обеспечения надежными психологическими методиками, тестами, отсутствие выверенных профессиограмм (психограмм) под профессии и должности. Это тем более повышает ответственность за выбор методического инструментария и дает дополнительную нагрузку на самих специалистов по «человеческим ресурсам» (HR-менеджеров), психологов, их опыт и знания.

## **Необходимость стандартизации методов оценки**

Надо понимать, что возможные рекомендации по применению видов оценки на тех или иных основаниях и, далее, формализация, регламентация и стандартизация процедур оценки при недостаточно продуманной разработке Положения о системе оценки персонала компании (часто изложенного в описательных выражениях) может снизить эффект от ее использования. Дело в том, что общие положения истолковываются по-разному: они могут иногда запретить необходимую для уникальных условий инициативу, но также и уклониться, «закрыться» от нее. При этом, жесткое фиксирование критериев в системах оценки позволяет формально подходить к делу, уходить от задач, не предусмотренных в описаниях. Тем более это недопустимо при понимании, что в принципе оценке свойственно противоречие, обусловленное расхождением между критериями и действительностью. Это вызывает повышенные требования к формализации и стандартизации любых оценочных процедур, выработке критериев прогноза успешности и/или не успешности того или иного сотрудника в тех или иных условиях деятельности.

Одним из возможных путей, способных изменить ситуацию к лучшему, может стать создание практического органа, предназначенного, как минимум, объединить специалистов означенного круга для создания, согласованного использования, коррекции и адаптации психодиагностического инструментария, и, как максимум, решать многочисленные актуальные проблемы психологической практики. Такой орган, видимо, должен быть коммерческой природы - иные структуры, к сожалению, уже зарекомендовали себя к настоящему моменту как несостоятельные и способные оказывать, в лучшем случае, профессиональные консультации. Другой, не менее важной функцией такого органа должна стать подготовка и сертификация высококвалифицированных HR-менеджеров, вла-

деющих адекватными знаниями и современными, высокопрогностичными технологиями работы с персоналом, способных обеспечить успешный отбор, оценку и развитие как персонала организации, так и, в дальнейшем, прохождение организацией международного аудита и сертификации, что в известной мере является важнейшим, интегрированным показателем эффективности выбранной кадровой политики, конечным на настоящем этапе развития организации.

Выбрать возможный вариант определения такой структуры поможет проведение тендера среди уже функционирующих организаций или проектов по созданию таких организаций.

## «Профессионально недопустимые качества» (ПНК)

Надежность результатов ОКП в плане ее прогностичности также зависит от такого фактора или, лучше сказать, подхода к оценке вообще, как полнота «охвата», разносторонность оценки субъекта. В данном случае мы имеем в виду такое обделенное вниманием понятие, обычно упоминаемое вскользь, по остаточному принципу, как свойства, точнее комплекс свойств, которые мешают человеку выполнять свои обязанности должным образом, и делают его присутствие в коллективе не только не полезным, но даже препятствующим достижению общего позитивного результата. Такие свойства мы наименовали «профессионально недопустимые (нежелательные) качества» (ПНК) и, соответственно, профиль ПНК, в отличие от профессионально важных качеств (ПВК), понятие которых так хорошо изучено и знакомо.

Введение этого нового термина обусловлено его неожиданно значимым влиянием на некоторые ситуации, наблюдаемым в практике, когда обширное и идеальным образом представленное наличие профессионально важных качеств сотрудников коллектива в один печальный момент или в течение некоторого времени «меркнет» перед недопустимыми свойствами и их проявлениями у одного или нескольких членов этого коллектива (никто не говорит, что у тех же членов коллектива отсутствуют диагностированные и развитые ПВК). Негативные, а порой и роковые последствия проявления этих ПНК мог наблюдать практически любой руководитель в своей практике.

Не углубляясь здесь в специальный анализ заявленного свойства, просто обозначим некоторые из ПНК:

- агрессивность,
- равнодушие,
- лень,
- неуверенность,
- вспыльчивость,
- лицемерие.

Успешное и плодотворное развитие ряда кадровых служб, их персонала

«вширь» на настоящем этапе усиленного внимания к личности специалиста и особенно руководителя (менеджера, главного менеджера), привело к актуализации ряда серьезных, застаревших методических проблем, возникающих в процессе проведения различных видов ОКП компании. Основной, краеугольной задачей при оценке специалиста является определение свойств (сочетания свойств) личности, наличие которых приводит к успешному освоению и эффективному исполнению конкретной деятельности, определяемой соответствующей должностью, и оценка степени выраженности этих свойств. С другой стороны - выявление наличия сочетаний этих свойств у конкретного человека и адекватное проведение оценочных процедур с целью определения соответствия конкретной профессиограмме (психограмме), констатации факта такого соответствия и формирования прогноза профессиональной успешности.

Как ни парадоксально, но в настоящее время в распоряжении сотрудников служб персонала полные, надежные профессиограммы (психограммы) практически отсутствуют, невозможно их найти проработанными в достаточной степени в методических источниках и научных организациях.

Где она, отечественная психологическая наука доперестроечного, «застойного» периода, периода перестройки и «постперестроечного» периода? Оправданием такого положения дел, видимо, может служить похожее состояние дел в этой области за рубежом, отраженное в научной и чисто практической литературе, что безусловно говорит о значительной сложности разработки надежных профессиограмм и их эффективного использования.

## «Компетенции»

Реакцией на такую ситуацию послужило выдвинутое в начале восьмидесятых годов, буквально наитивно, из практики, понятие «компетенций». Что из себя представляет это понятие при внимательном рассмотрении?

Рассмотрим определение понятия «компетенция» в разных источниках (речь пойдет в основном о близком нам понятии Поведенческой (индивидуальной), Социальной, Интеллектуальной и т.п. компетенциях, а не о Технической (профессиональной), Исполнительской, Функциональной и т.п.<sup>1</sup>), и попробуем его проанализировать, предварительно рассмотрев составляющие свойства, лежащие в основе успешной реализации указанных «компетенций».

Профессионально важные качества второго и первого порядка (компетенции и их «базовые качества»):

1. *Лидерство*<sup>2</sup> – активность, «социальная смелость», принятие решения,

---

1 Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора, ВНПЦП и ППН Минтруда России, М. 2000., с. 8, 9, 11

2 Базовые качества первого порядка соответствуют шкалам методик: активность – ММРІ: 9, «социальная смелость» - Кеттелл (К): Н+; независимость – ММРІ: 4, К: Е+, Q2+, уверенность в себе – К.: О-; целеустремленность, увлеченность – ММРІ: 9,6, волевой контроль – К.: С+, Q3+.

независимость, уверенность в себе, увлеченность, целеустремленность, сила воли.

2. *Планирование* – логичность, ориентация на цель, организованность.
3. *Разрешение конфликтов* – потребность в общении, дипломатичность, гибкость, тактичность, дружелюбие.
4. *Предприимчивость* – активность, креативность, потребность в достижениях, склонность к риску, целеустремленность, умение удерживать и изменять ситуацию.
5. *Гибкость* – способность к переключению, тактичность, умение ситуативно менять стиль поведения, адаптивность.
6. *Коммуникативные навыки* – общительность, социальная активность, логичность, сообразительность, умение излагать мысли.
7. *Способность работать в команде* – потребность в сотрудничестве, гибкость поведения, компромиссность, надежность, хороший самоконтроль.

Обращает на себя внимание, что базовые свойства этих компетенций не что иное, как «элементарные» (условно не делимые) свойства, оцениваемые шкалами диагностических личностных методик, лежащие (в соответствующем сочетании) в основе априорно известных нам психogramm (профессиogramm). В качестве упрощенной иллюстрации может служить приведенный разбор свойств компетенции «Лидерство» на базе отдельных шкал известных методик (см. сноску).

Второе, что можно отметить «невооруженным глазом», это явная ограниченность любой из «компетенций» для описания целостной картины профессии (профессионала) – одна Предприимчивость никак не может обеспечить успешность в организационной деятельности, Коммуникативные навыки, Интеллектуальные способности никак порознь «не справятся» с многоуровневой задачей эффективного управления фирмой.

Однако, в необходимом и достаточном сочетании свойства личности, лежащие в основе и формирующие эти «компетенции», как раз и составляют то, что принято называть психogramm (профессиogramm).

И наконец, при рассмотрении определений понятия «компетенция» воспользуемся источниками, как отечественными, так и зарубежными. Итак, компетенция это:

- «...когнитивное умение эффективного решения проблем в данном классе профессиональных ситуаций»<sup>1</sup>;
- «...способность человека таким образом управлять своим поведением (*своим свойством или необходимым комплексом свойств*), чтобы отвечать профессиональным требованиям, разработанным в условиях конкретной Организационной среды, с целью получения желаемых результатов»<sup>2</sup>;

---

1 Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора, ВНПЦП и ППН Минтруда России, М. 2000., с. 16

2 Там же, с. 7

- «...характеристики, необходимые для успешной... деятельности»<sup>1</sup>.

Можно наблюдать следующее явление: при подмене понятия «компетенция» на «базовое свойство» – смысл и стройность определения не меняются. Не меняется смысл и при замене на понятие психограмма.

Создается ощущение, что само возникновение понятия «компетенция» является следствием необходимости снизить недостижимую планку использования полных профессиограмм (психограмм) под профессию до некоторого более осязаемого и определяемого понятия, не «скатываясь» при этом к элементарным свойствам, явно не достаточным для решения или отражения какого бы ни было серьезного явления в процессе развития и работы компании.

## ***ПНК – «Деструкции»***

Теперь вернемся к рассмотрению ПНК (напоминаем – профессионально недопустимые качества). Т.к. мы попытались доказать, что «компетенции» по своей структуре и содержательно состоят из мини-комплекса (мини-профессиограммы) личностных свойств субъекта, то в контексте введенного или выделенного понятия ПНК мы будем также иметь иерархически более высокое «образование» – профессионально недопустимые (нежелательные) «компетенции» - такое сочетание звучит несколько странно и режет слух, в связи с чем мы предлагаем это понятие под общим наименованием «деструкции». Для иллюстрации приведем пример таких деструкций и их составляющих.

Профессионально недопустимые (нежелательные) качества второго и первого порядка (деструкции и их «базовые качества»):

1. *Авторитарный стиль управления* – жесткость, упрямство, агрессивность.
2. *Конфликтность в поведении* – вспыльчивость, неуправляемость, грубость, эмоциональная неустойчивость.
3. *Внутренняя противоречивость* – суетливость, безволие, внушаемость, низкий самоконтроль, неуверенность, проблемы с концентрацией внимания и памятью.
4. *Демагогичность* – индивидуалистичность, упрямство, трусливость, пассивность, равнодушие.
5. *Интриганство* – разжигание конфликтов, лживость, лицемерие.

Причем, если ПНК в основном тяготеют к ситуации нормально, успешно работающей компании, то деструкции «расцветают буйным цветом» при возникновении первых проблем и особенно – на этапе кризиса, когда порой от одного человека зависит будущее всей компании.

---

1 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, Мин. общего и профессионального образования РФ, Москва – Новосибирск, 2000 г. , с. 15

Исходя из вышесказанного, определим «сухой остаток» размышлений на эту тему:

- возникает вопрос о необходимости и целесообразности введения понятия «компетентность», кроме как выразительного и наглядного обозначения важного явления в практике организационной и кадровой деятельности.
- если функционирование такого понятия обосновать и развивать с практическим эффектом, то исходя из вышеизложенного, видимо, целесообразно определить состав «компетенций», а также «деструкций», как мини-профессиограмм и аналогично использовать их в практике кадровой службы. Смысл может быть один – создание несколько упрощенного и тем более реального варианта описания профессиональной деятельности в идеологии личностных свойств, способствующего более надежному отбору кадров, повышению эффективности деятельности наличного персонала, в том числе его развитию, обучению, переобучению и т.п.

## **Создание диагностической системы оценки наличных и потенциальных возможностей**

Методологическая основа, определяющая структуру выбора и формирования библиотек тестов и проблемно ориентированных пакетов тестов, базируется на необходимости отражения проявленности системы профессиональных и личностных качеств и их взаимовлияния, уровня развитости и закрепленности, требующегося для диагностики ПВК (успешного - неуспешного профиля).

Полнота и достаточность исследования максимально большего числа компонентов поставленной задачи приводит к оперативному, надежному и экономичному поиску претендентов (лиц, попадающих в сферу нашего внимания) и их эффективному использованию (прогноз - качественное, творческое исполнение поставленных задач в надлежащий срок).

Однако, разработка профессиограм, психограм, компетенций, деструкций – это только самый первый шаг на пути выстраивания диагностической системы, способной эффективно работать. В практических условиях одной из особенностей жизни в этих структурах является повышенная оперативность и динамичность. Людей, которых необходимо тестировать, много, а времени мало. Поэтому встает вопрос об инструментарии, который позволял бы психологу быстро обрабатывать большой объем диагностической информации.

Высокая важность и потребность в оперативном решении быстро меняющихся задач требует обеспечения высокоэффективным инструментарием, спо-

собным решать широкий круг настоящих проблем и проблем, возникающих в перспективе. Компьютеризация тестов<sup>1</sup>, которая здесь очевидно подразумевается, возникла достаточно давно, но ее актуальность от этого вовсе не снижается. Речь идет о необходимости эффективной программной оболочки, которая позволяла бы использовать тесты в единой системе, быстро обчислять результаты, накапливать базы данных и анализировать их по различным критериям. А по результатам проведенных исследований – позволять самостоятельно корректировать все составляющие тестов: тексты инструкций, вопросов, интерпретаций, ключи и диапазоны интерпретаций; время экспозиции и ряд других составляющих. Существенный ряд этих требований выполняет универсальный программно-методический комплекс (ПМК) «Эксперт+». Одним из наиболее перспективных и экономичных для пользователя свойств этой системы является возможность не только адаптировать все ее элементы под конкретные, специфические условия организации, но и самостоятельно создавать компьютерные варианты тестов и методик, в том числе, на оценку профессиональных знаний в достаточно большом диапазоне задач.

Уникальные возможности программной идеологии этой системы позволяют реализовать ряд требований системного подхода в оценке результатов, а именно - получать интегрированные результаты по ряду факторов в разных тестах и методиках проблемно-ориентированного пакета, «работающих» на анализ результатов по одной, целевой задаче (при обработке результатов учитывать необходимые шкалы и преобразовывать результат в определенные заранее экспертные баллы). Причем всю схему обработки корректирует (исправляет, дополняет и адаптирует под конкретную задачу) сам пользователь комплекса.

ПМК «Эксперт +» помогает эффективно решать как текущие кадровые задачи: прием, отбор и комплексную оценку персонала, формирование резерва руководящих кадров и специалистов, формирование кадровой структуры организации, так и обеспечение *мониторинга персонала* – возможность получения оперативной информации о функциональном состоянии каждого сотрудника, уровне освоения им необходимых компетенций и его потенциальных возможностях. Кроме того, рассматриваемая технология может применяться при проведении аттестации, а также в рамках подготовки к аудиту (кадровому), в т.ч. международного уровня.

## Эффективность диагностики

В завершение, кратко рассмотрим еще один предлагаемый нами механизм определения результативности и эффективности применения оценочных технологий. Обычно эффект от использования психологической практики по реализации рекомендаций и прогнозов незаметен при привычной нам ориентации

---

1 Веселков А., Сухоруков А. Психологические технологии. Ж «Финансы и бизнес» № 12. М. 1995 г., с. 3

в определении успешности работы компании по полученной прибыли, росту фондовых показателей, объемов производства и услуг, успешности диверсификации<sup>1</sup> и т.п. Между тем, этот эффект - в предотвращении (предупреждении) огромных затрат, сумма которых может быть порой соизмерима со всеми активами предприятия да еще и с планируемой прибылью, а также всевозможные непродуктивные расходы, которые зачастую создают люди, персонал организации, т.е. именно «человеческий фактор» в его нежелательном проявлении.

Конечно, учет предотвращенных затрат крайне труден и методически не отработан, но игнорируя его мы теряем полноту картины отражения эффекта от наших мероприятий, как кадровых так и организационных.

Итак, в настоящей статье мы рассмотрели некоторые резервы для принятия более эффективных управленческих решений:

- 1) рассмотрели состояние дел в практике применения оценочных процедур, высказали предложения о *создании органа*, способного решать проблемы *практической диагностики и оценки персонала, в том числе, оценки и сертификации HR-менеджеров*, у нас в стране;
- 2) для достижения большей методической полноты комплексной оценки «человеческого фактора» предложили термины *ПНК (профессионально недопустимые, нежелательные качества)* и *деструкции* и указали на необходимость *использования* этих понятий в некоторых случаях, *как ведущих*;
- 3) рекомендовали придать понятиям «компетенция» («деструкция») *конкретное детализированное содержание* для его практического использования;
- 4) для эффективного функционирования компании, ее кадров предложили разработать механизмы *определения и учета* полноты анализа организационных мероприятий по *предупреждению проблем и предотвращению затрат*;
- 5) акцентировали внимание на выборе, освоении и использовании *многофункционального программного комплекса*, способного оперативно, эффективно решать проблемы проведения оценочных процедур в разных ситуациях, обработки данных, получения достоверной информации о персонале, ее корректного использования и хранения, на базе чего *организации мониторинга персонала*.

### **Литература:**

Аристова М.В., Веселков Ф.С., Горшков В.В. В помощь соискателю ученой степени. СПбГИЭА, Санкт-Петербург, 1999 г.

Веселков А., Сухоруков А. Психологические технологии. Ж «Финансы и бизнес» № 12. М. 1995 г.

---

1 Морозова Г.Б. Концепция компетентности в практике профессионального отбора, ВНПЦП и ППН Минтруда России, М. 2000., с. 82

Веселков А.Ф. К вопросу о надежности результатов оценочных процедур и эффективности их использования *Кадровый вестник*, № 2 (25), февраль 2001 г.

Маслов Е.В. *Управление персоналом предприятия*, Мин. общего и профессионального образования РФ, Москва – Новосибирск, 2000 г.

Морозова Г.Б. *Концепция компетентности в практике профессионального отбора*, ВНИЦП и ППН Минтруда России, М. 2000.

Пахомов А., Сухоруков А. *Психологические технологии в банковской деятельности*. *Банковские системы и оборудование* 95. 1-2. М. 1995 г.

Первая Межрегиональная Конференция «Россия на пути во Всемирную Торговую Организацию: Технологии международной сертификации». М. 2002 г.