

А. Ф. Денисов

КОМПЕТЕНЦИЯ ЭКСПЕРТА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Настоящая статья рассматривает основные параметры оценки персонала, которые связаны с выбором адекватных методов определения компетентности экспертов, проводящих изучение персонала. Представлено описание основных ошибок оценивания, исследуется возможность диагностики профессиональных и личностных способностей экспертов, осуществляющих оценку персонала. Автор поднимает вопрос о необходимости обучения экспертов данному виду деятельности и приводит возможные программы повышения их профессиональной компетентности.

ВВЕДЕНИЕ

Одна из актуальных проблем кадрового менеджмента — точность оценки людей, попадающих в сферу внимания менеджера по персоналу или эксперта. Это — кандидаты на ту или иную вакансию, сотрудники, проходящие оценку внутри компании, и т. п. Жалобы работников на несправедливость оценки заставляют обращаться к вопросам релевантности оценки эффективности труда. Зона возможных ошибок, влекущих за собой несправедливость оценивания, — пристрастия специалистов-экспертов. В этой связи роль эксперта в оценке персонала становится ключевой и требует отдельного исследования. Иначе говоря, хорошие инструменты в руках плохого музыканта не создадут радости восприятия результата. В процессе оценки возникают ошибки и трудности, о которых специалисты должны знать заранее. Они могут быть связаны с тем, что имеют место следующие обстоятельства:

- ◆ ошибочное уравнивание работников;
- ◆ низкая дифференциация персонала;
- ◆ перенасыщенность оценочной информацией;
- ◆ недостаточность применяемых критериев;
- ◆ ошибочная снисходительность со стороны экспертов;
- ◆ субъективность суждения экспертов на основе собственных выводов.

С этой точки зрения очень важно исследовать проблему компетентности экспертов как ключевых участников процесса оценки. В данной статье рассматриваются следующие компоненты оценивания персонала: наличие закономерных предпосылок к возникновению ошибок оценивания; роль эксперта в объективизации процесса оценивания; возможность отбора экспертов, обладающих компетентностью к оценочной деятельности; потенциальные векторы обучения, повышающие компетентность экспертов; применение инструментов оценки, позволяющих компенсировать относительную оценочную некомпетентность.

Таким образом, специалисты, проводящие оценку работы персонала, могут быть классифицированы как оценщики либо с высокой (тот, кто оценивает качества работников в большом диапазоне, с множеством градаций, замечает «оттенки» поведения каждого из оцениваемых), либо с низкой дифференциацией («не видит» оттенков поведения оцениваемых, использует ограниченное число критериев и их небольшой размах).

Низкая дифференциация может приводить к игнорированию особенностей работников, тогда как высокая дифференциация позволяет собрать более подробную информацию обо всех особенностях и выявить отклонения в работе. Оценщики, склонные к менее дифференцированной оценке, допускают ошибки, которые «превращают» всех оцениваемых в однородную массу, где отличительные особенности людей малозаметны.

Настоящая статья рассматривает как основные эффекты оценивания людей, так и роль эксперта в процессе оценки, вопросы, связанные с его профессиональной компетентностью и способностью производить оценивание персонала.

ВОСПРИЯТИЕ И ОШИБКИ ОЦЕНИВАНИЯ

Рассматривая влияние внешних установок на процесс оценки, мы сталкиваемся еще и с тем, что референтные выводы о ком-то или о чем-то влияют на наши оценочные суждения. Например, большинство опрошенных нами при показе фотографии скульптуры Родена «Мыслитель» в ответ на вопрос о том, кто изображен на фотографии, не задумываясь отвечают: «Мыслитель». Аргумент подобного ответа тоже стандартный: «Так его называл Роден».

Когда приходится наблюдать, интерпретировать или оценивать поведение персонала, эксперт может ошибиться в категоризации поведения. Если у него не было возможности наблюдать за чьим-то конкретным поведением, то он может также ошибиться при обобщении информации для определения оценки. Выводы, сделанные на основе таких фрагментарных наблюдений, могут привести к неверным управленческим решениям.

Занимаясь оценкой персонала, следует отчетливо понимать, что есть погрешности оценивания, а есть непоправимые по своим последствиям ошибки принятия решений на основе оценивания. П. Морнелль, автор книги «Технологии эффективного найма» [Морнелль, 2002], проводил опрос среди руководителей крупных компаний, в котором он задавал вопрос о стоимости для компании ошибки в отборе персонала и времени, необходимом для ее исправления. Средняя стоимость ошибки составила 1 087 860 долл., а время на ее исправление — 1,5 года. Такова цена нашей самоуверенности по поводу своих способностей понимания качеств и поведения других людей.

С чем связаны подобного рода ошибки в оценке? Каждый ли из нас застрахован от оценочных «иллюзий»? Так ли «влиятельны» наши бессознательные пристрастия, наши спонтанные реакции, когда решающую роль начинают играть симпатии и антипатии по отношению к людям, с которыми нам приходится встречаться? Всегда ли мы помним в процессе оценки, что в разных ситуациях одни и те же люди ведут себя по-разному? Волнение кандидата во время собеседования — это атрибуция личностных особенностей или ситуации?

Для того чтобы разобраться в этих проблемах, необходимо рассмотреть основные психологические и социальные эффекты, сопровождающие любую процедуру оценивания. Следует отметить, что люди социальны по натуре и поэтому наши оценки и решения находятся под влиянием социального окружения и социального опыта. Даже если человек принимает решения в одиночестве, он зачастую оценивает свое поведение, сравнивая его с поведением других людей в аналогичной ситуации.

С. Аш обнаружил [Скотт, 1998], что многие из испытуемых в ходе исследований процесса оценки и принятия решений не подозревали, что искажение восприятия происходит под влиянием большинства.

Исследователи процесса оценки отмечают типичные «ловушки», стоящие на пути эффективной и адекватной оценки. Ни одна из проблем оценки и принятия решений не таит в себе такой угрозы, как излишняя самоуверенность человека. В большинстве исследований [Скотт, 1998] средний уровень уверенности людей в своей правоте превышал точность их ответов на 10–20%. Анализ показал, что переоценка, излишняя самоуверенность — одна из наиболее разрушительных форм человеческих заблуждений.

Эффект любого раздражителя (сигналы поведения, внешний вид и т. п.) являются «контекстозависимыми». Мы интерпретируем новую информацию в свете прошлых впечатлений и контекста, в котором данная информация находится. В одной ситуации отдельно взятая черта личности может быть понята одним образом, в другой — совершенно иным. Напри-

мер, некая «несанкционированная» активность студента в аудитории может быть воспринята как возбуждение (иной вопрос: чем оно вызвано?), а такая же активность на вечеринке — как адекватное поведение.

Рассмотрим некоторые эффекты, описанные в различных исследованиях.

- ♦ *Эффект контраста.* Поставьте спортивного комментатора рядом с жокеем, и он покажется вам высоким, но если он будет брать интервью у баскетболистов, — то низким.
- ♦ *Эффект первичности.* В 1946 г. С. Аш в своих исследованиях [Скотт, 1998] опрашивал людей о впечатлении от личности, чьи качества были приведены в специальной анкете. В одном случае это был человек, которого описывали как *завистливого, упрямого, склонного к критиканству, импульсивного, трудолюбивого и умного*. В другом — этот портрет выглядел так: *умен, трудолюбив, импульсивен, склонен к критиканству, упрям и завистлив*. Несмотря на то что люди представлены абсолютно одинаковыми характеристиками, те, которые появляются в списке раньше, производят более сильное впечатление, чем приведенные позже. Это явление известно как эффект первичности.
- ♦ *Эффект недавности.* Эффект первичности проявляется при составлении впечатления друг о друге во множестве других ситуаций (иногда в конфликтных). Во многих случаях люди более подвержены влиянию первого впечатления. Однако так бывает не всегда. Иногда названное последним может произвести более сильное впечатление. В этом состоит смысл эффекта недавности (см. рис.).

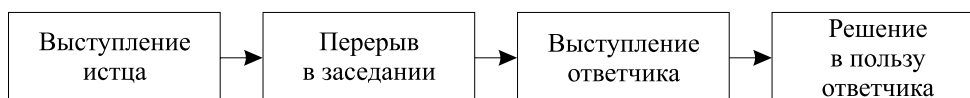


Рисунок. Влияние эффекта недавности на процесс принятия решения в суде

- ♦ *Эффект ореола.* Был обнаружен Э. Торндайком в 1920 г. Он получил положительные корреляции у педагогов между их профессиональными качествами, от которых зависели оклад и продвижение по службе. Высокие оценки умственных возможностей были связаны с соответствующими высокими оценками других желательных качеств. Обычно физически привлекательные люди кажутся более счастливыми, имеющими больше шансов на успех в жизни. Как эффект ореола действуют и такие качества, как приветливость или замкнутость. 95% испытуемых [Скотт, 1998] описали приветливого человека как щедрого, счастливого, терпимого, обладающего чувством юмора.

- ♦ *Эффект социальной желательности и склонность к социально положительному ответу.* Когда у людей нет твердых убеждений по поводу того или иного спорного вопроса, они выбирают такой ответ, который с их точки зрения социально желателен, т. е. благоприятен с позиции ожиданий общества или группы.
- ♦ *Эффект «запрещение — разрешение».* «Запрещающие» формулировки как правило вызывают отторжение. 29% опрошенных высказались за запрещение использования соли для предотвращения гололеда, но лишь 50% — за сохранение экологически чистых тротуаров и дорог.
- ♦ *Эффект «психологического учета».* Тверски и Каненман [Баллантайн, Пова, 2004] предложили процесс структурирования выводов на основе выбора решения в ходе анализа проблемной ситуации: «Представьте, что Вы решили посмотреть спектакль, билет на который стоит 10 долл. При входе в театр Вы обнаруживаете, что потеряли 10-долларовую купюру. Заплатите ли Вы после этого 10 долл. за билет?» 88% опрошенных ответили, что заплатят. Затем вопрос был поставлен иначе: «Представьте, что Вы решили пойти на спектакль и заплатили 10 долл. за билет. Войдя в театр, Вы обнаружили, что потеряли билет. Заплатите ли Вы 10 долл. повторно за другой билет?» Только 46% респондентов готовы были сделать это, так как оценили стоимость спектакля в 20 долл. Таким образом, вторая ситуация оценена как более неприятная, неприемлемая, что и составляет смысл эффекта «психологического учета».

Важно отметить, что ответы людей меняются в зависимости от ряда факторов: в каком ключе сформулирован вопрос; каков контекст возникновения вопроса; является вопрос открытым или закрытым, фильтрующим или нет; содержит ли он в себе уловки; каковы предложенные альтернативы и как они представлены; введена ли в вопрос средняя категория; преподнесена ли поставленная проблема как потеря или как приобретение.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ СТОРОНА ОЦЕНКИ

Несмотря на то что процесс оценки предполагает наличие ряда «ловушек» и трудностей, оценка необходима и должна быть максимально объективной. Какие инструменты применимы в процессе оценки? Прежде всего — это привлечение экспертов, обученных оценке, обладающих способностью понимать оттенки поведения других людей. Кроме этого, необходимо использовать выверенный инструментарий оценки, обоснованные критерии.

Существенной проблемой является подбор экспертов. Предположим, что из тех, кто выступает в роли экспертов, вам необходимо выбрать лю-

дей с наиболее развитой интуицией. Бывают ли в действительности такие люди? П. Морнель пишет: «При оценке кандидата обратитесь за помощью к человеку с развитой интуицией. Это может быть опытный член совета директоров, практикующий психолог-консультант, наблюдательный служащий или просто близкий друг» [Морнель, 2002, с. 146]. Автор приводит в пример одного из директоров компаний, который потратил четыре часа на собеседование с кандидатом на должность финансового директора и не смог принять никакого решения, потому что интуитивно его что-то смущало. Он поинтересовался мнением о кандидате у своего секретаря и услышал в ответ: «Сегодня утром я входила вместе с ним в лифт. У него неряшливая прическа, он весь какой-то растрепанный и вряд ли подходит для такой работы — деньги требуют аккуратности в обращении» [Морнель, 2002, с. 147]. Может показаться иной точка зрения Ю. Г. Одегова и Л. В. Карташовой, которые считают, что объективности оценки необходимо учиться у неуверенных в себе людей, так как именно такого рода оценщики тщательно взвешивают свои заключения и решения [Одегов, Карташова, 2004]. Но это — лишь признание факта, что оценивать других людей безошибочно очень сложно и следует искать пути сокращения числа ошибок. С этой точки зрения указанные авторы не противоречат друг другу. Что касается примера с директором компании, то он как раз ведет себя очень осторожно, принимая столь ответственное для фирмы решение.

Существует ли вообще особая способность понимать поведение других людей, дающая одним экспертам преимущество перед другими? Одна из теорий интеллекта — теория социального интеллекта — говорит о том, что данная способность имеет место в виде выраженного социального интеллекта. Отсутствие такой характеристики приводит к возможным проблемам в общении, основанным на оценивании других.

Теория социального интеллекта сформулирована Дж. Гилфордом, который известен благодаря работам в области интеллекта и творчества, а также статистики и психометрических методов [Анастази, 1982]. Методика исследования социального интеллекта Гилфорда направлена на оценку способности понимать своеобразие поведения окружающих, умения распознавать и прогнозировать чувства и эмоциональные состояния человека по вербальной и невербальной экспрессии.

Признавая наличие разного уровня значимости оцениваемых характеристик, мы рассматриваем их как существенные для выполнения деятельности или как желательные. Когда требуется эксперт, могущий адекватно и объективно оценивать других, мы говорим о данной способности как о существенной. Когда речь идет о том, что эксперты имеют некоторый опыт необходимый для подобного вида деятельности, но их суждения не всегда

безошибочны, мы подразумеваем наличие «зоны развития» способностей и разрабатываем программу обучения оценщиков.

Специалисты, занимающиеся оценкой персонала, не раз предпринимали попытки добиться уменьшения возможных ошибок за счет специального обучения экспертов [Шнайдер, Шмит, 2004]. Эти программы обучения включают ознакомление оценивающих с основными типами ошибок, проведение специальных практических занятий по определению рейтингов, демонстрацию погрешностей и обсуждение параметров и уровней эффективности. Были получены убедительные доказательства благотворного влияния подобного обучения на сокращение количества ошибок оценивания. Однако исследователи отмечают и ряд проблем, связанных с подобным обучением. Одна из них заключается в том, что уменьшение ошибок невелико даже в тех случаях, когда оно является статистически значимым. Другая связана с тем, что в отсутствие информации о фактическом уровне эффективности деятельности не известно, приводит ли уменьшение количества ошибок к более точным оценкам. «Иными словами, оценивающие могут соглашаться друг с другом и при этом ошибаться (давать неверную оценку); или все работники в группе могут быть превосходными специалистами, а значит, все оценки в этой группе должны быть высокими» [Шнайдер, Шмит, 2004, с. 135]. Высокие оценки в такой группе могут восприниматься как результат ошибки снисходительности (нам известны примеры подобной оценки знаний студентов, когда подавляющее число оценок «отлично» характеризует то ли очень высокий уровень всей группы, то ли ошибку снисходительности).

В качестве следующего фактора, влияющего на точность оценки, выступает используемый оценочный инструментарий. Если эксперт использует методы оценки, позволяющие максимизировать точность результатов, то проблема ограничения способности понимания уменьшается. Как правило, применяются различные шкалы.

Графические шкалы оценки. Форматы подобных оценочных шкал очень различны. Важнейшие параметры, по которым отличаются друг от друга графические шкалы, — это объем и структурированность информации, выдаваемой оценивающему. Это могут быть простые линейные шкалы, разделенные на равные интервалы, шкалы с баллами, а также с описанием оцениваемых параметров и т. д.

Современные исследования проблемы диагностических возможностей различных графических шкал свидетельствуют о том, что увеличение числа делений на шкале сверх пяти не влияет ни на ее валидность, ни на надежность [Шнайдер, Шмит, 2004]. В последние годы немало усилий направлено на создание оценочных инструментов, которые минимизируют такие ошибки, как эффект ореола, ошибки снисходительности и центральной тенденции.

Особенно удобным инструментом оценки считаются шкалы оценки с *поведенческими «привязками»*, впервые описанные в работе Смита и Кендалла [Шнайдер, Шмит, 2004].

Понимая низкую надежность графических шкал в связи с тем, что в них используются прежде всего расплывчатые формулировки (например, «качество произведенной продукции» или «взаимоотношения с окружающими»), которые по-разному воспринимаются экспертами, а в свете обсуждаемой нами проблемы точности восприятия и оценок это становится особенно важным, полагаем, что параметры работы, предназначенные для оценки, должны определяться теми, кто будет пользоваться шкалой на практике, и что разные пункты по каждому параметру должны сопровождаться конкретным описанием исполнения служебных обязанностей, соответствующих заданному уровню (были «привязаны» к нему). К тому же еще одной проблемой графических шкал становится употребление таких качественных характеристик, как «удовлетворительно», «хорошо», значения которых довольно расплывчаты.

Итак, существует ряд проблем, связанных с оцениванием персонала, которые объясняются как личностными возможностями экспертов, так и ограниченностью используемого ими инструментария. Поэтому важно вести работу по повышению точности оценок персонала по нескольким направлениям: оценивая способности экспертов, организовывая их обучение и подбор надежного и валидного инструментария оценивания.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКСПЕРТОВ. ЗНАЧЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Рассматривая возможность оценки самих экспертов, т. е. способности к оценке поведения людей, необходимо отметить наличие в психометрической практике инструментов измерения подобных способностей.

- ♦ Выше уже упоминалась методика оценки социального интеллекта Гилфорда. Эта методика позволяет оценить способность того, кого этой методикой тестируют, понимать различные оттенки вербального (интонации, скрытый в речи смысл, экспрессию) и невербального поведения разных людей (значение жестов, поз, мимики и т. д.).
- ♦ Существует также методика измерения способности к оценке других людей при наличии опыта общения с оцениваемыми. Она основана на оценке человека с помощью списка прилагательных, предлагаемого эксперту (экспертам). Исследования, проведенные нами, показали ее результативность. В чем же состоит данная методика? Сотрудники (или студенты), принимающие участие в исследовании, выбирают одного из членов группы в качестве объекта оценки. Затем этому человеку и всей группе предлагается список

прилагательных, описывающих определенные качества человека («умный», «автократичный», «честолюбивый», «мрачный», «упрямый» и т. д.). Инструкция предписывает экспертам назвать такие из них, которые довольно точно описывают выбранного человека, а результаты сравниваются с его самооценкой. В итоге можно измерить способность к дифференциации поведения других людей, о чем речь шла ранее.

- ◆ Еще одна методика позволяет измерить способность эксперта к оценке поведения с помощью ситуативного метода. Она сводится к тому, что эксперту предъявляется записанная беседа психолога с конкретным человеком и далее ему задаются вопросы о качествах этого человека. Так как ответы на них известны заранее, то с ними можно сравнивать выводы эксперта. Ниже приводится фрагмент вопросов из этой методики.

Вопрос: *Когда мне предлагают помощь...*

Варианты ответов: *А — я смеюся; Б — благодарю, но отказываюсь; В — принимаю ее.*

Вторая часть задания предполагает выбор качеств, описывающих, с точки зрения эксперта, личностные особенности того человека, с которым беседовал психолог. Выбранные экспертом из предложенного списка качества сравниваются с «правильными» ответами опрашиваемого.

- ◆ К диагностическим процедурам можно отнести тесты сенситивности. Тесты выявления сенситивности предполагают изучение примеров поведения какого-либо человека либо в процессе интервью, либо на видеороликах с последующим описанием личностных особенностей человека, представленного в этих материалах с помощью структурированных опросников или в виде свободного описания.

Описанные выше методы измерения способности эксперта к оценке других людей обладают одним существенным недостатком — они ориентированы на измерение способности к оценке личностных, а не профессиональных качеств, тогда как оценка должна быть, как правило, комплексной.

Оценка способности к восприятию поведения других людей (в нашем случае это может быть характеристикой способности к экспертной деятельности) производится исходя из совокупности всех вышеизложенных методических приемов.

Любой специалист по оценке персонала знает, что логическим продолжением оценки являются процедуры развития тех или иных качеств. Каким образом можно развивать способности к точному восприятию поведения других людей? Наиболее адекватными инструментами развития обсуждаемых качеств у предполагаемых экспертов выступают тренинг

сенситивности (или прогнозирования поведения) и тренинг наблюдателей в рамках Assessment Centre (Центра Оценки).

В ходе тренинга сенситивности, как правило, развивается рационалистическое (т. е. ощущение человеком того, что он понимает другого человека, близок ему, разделяет его ценности, солидарен с ним) и эмпирическое понимание (способность одного человека точно предсказать чувства, мысли и поведение другого) [Смит, 2001]. Целью такого тренинга становится формирование способностей обучаемого отличать экспрессивные качества от сенсорных. Дело в том, что сила экспрессивных качеств ведет к ошибочным предположениям о том, какой перед нами человек («плохой — хороший»), в связи с чем задача развития сенситивности сводится к пониманию отличия сенсорных качеств от экспрессивных.

В работе «Центры оценки и развития» [Баллантайн, Пова, 2004] приводятся следующие характеристики успешного эксперта (наблюдателя):

- ◆ ориентация на людей — способность проявлять эмпатию;
- ◆ проницательность в наблюдениях за поведением — умение слушать;
- ◆ аналитические способности — стремление понять причину и следствие того или иного поведения в процессе взаимодействия;
- ◆ внимание к деталям;
- ◆ успехи в консультировании и развитии сотрудников;
- ◆ хорошие навыки письменного и устного общения и др.

Отобрав на роль наблюдателей наиболее подходящих кандидатов, необходимо проследить, чтобы тренинг наблюдателей полностью охватил все важные вопросы.

В США руководство к тренингу наблюдателей включено в «Стандарты и этику проведения Центров Оценки». Эти стандарты регулярно пересматриваются, и хотя они и не являются догмой, особенно за пределами США, их удобно принять за основу собственных стандартов. Так, в них перечислены следующие рекомендации [Баллантайн, Пова 2004], в соответствии с которыми наблюдатели должны проявить глубокое знание и понимание:

- ◆ методики оценки параметров, которые необходимо наблюдать, ожидаемых или типичных поведенческих проявлений, примеров или образцов демонстрируемого поведения;
- ◆ параметров оценки, определений параметров, связи с эффективностью работы, примеров эффективной и неэффективной работы и т. п.;
- ◆ процедур оценки и выставления баллов, включая знание того, каким образом объединяются данные всех задействованных в оценке специалистов;

- ◆ политики и практики оценки в организации (включая ограничения по использованию результатов оценки);
 - ◆ процедур предоставления обратной связи, если она имеет место,
- а также продемонстрировали на практике умения:
- ◆ фиксировать и классифицировать поведение по параметрам, включая знание оценочных форм, используемых в Центре;
 - ◆ давать точную устную и письменную обратную связь, в том случае, если она в Центре оценки дается наблюдателями;
 - ◆ объективно и последовательно играть роль, заданную в интерактивных упражнениях, например в имитационных упражнениях один на один или в упражнениях на поиск фактов, если это требуется от наблюдателя.

Учитывая глубину и широту вопросов, включаемых в тренинг наблюдателей, на него обычно отводится от трех до пяти дней и, как правило, проводят как выездной, поскольку наблюдателям неизбежно придется работать допоздна.

Итогом тренинга наблюдателей становятся:

- ◆ более развитая способность к наблюдению за поведением (усовершенствованные навыки слушания, большая восприимчивость к невербальному поведению и объективность, меньшая подверженность эффекту ореола и т. п.);
- ◆ в значительной степени эффективная интерпретация поведения с использованием поведенческих критериев;
- ◆ расширенное представление о разнообразии методов разрешения различных ситуаций;
- ◆ усовершенствованные навыки проведения интервью, применяемые при отборе кандидатов, в ходе аттестации, в ситуациях консультирования.

Одним из ресурсов повышения надежности оценки является сама организация оценивания. Для уменьшения эффекта недостаточной способности к пониманию поведения и неадекватно подобранного инструмента оценивания необходимо так организовать процедуру оценки, чтобы их влияние было минимизировано. Это — и использование нескольких экспертов, и повторение процедуры оценки в различных временных рамках, и комплексный характер оценки, т. е. применение сочетания оценочных процедур. Одним из способов повышения надежности оценки персонала может быть привлечение экспертов с разными «векторами успеха», т. е. когда у одного из них имеется способность к более точной оценке при наблюдении за деятельностью человека, у другого — по результатам собеседования, у третьего — по анализу шкал поведения личности и т. п.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность оценки людей (при отборе, аттестации и т. д.) во многом зависит от способности понимать поведенческие модели других, от грамотно построенной процедуры оценивания. Специалисты создают различные инструменты оценки, способствующие все более надежному оцениванию личностных и профессиональных компетенций. Эти инструменты выполняют компенсаторную функцию, снижая риск от необоснованных оценочных суждений. Но в итоге решения принимают эксперты-оценщики, далеко не все из которых способны к безошибочным оценкам и суждениям. Умение оценивать модели поведения и профессиональные факторы присуща не каждому, тем более если еще учитывать, что психологические «ловушки», расставленные в процессе оценивания, осложняют данный процесс. Одним из способов оптимизации процесса оценивания является тщательный отбор (когда это возможно) претендентов на роль экспертов-оценщиков, а также дальнейшее развитие способности к подобной роли с помощью специальных программ.

Литература

- Анастаси А.* Психологическое тестирование. М.: Педагогика, 1982.
- Баллантайн И., Пова Н.* Центры оценки и развития. М.: НИРО, 2004.
- Морнель П.* Технологии эффективного найма. М.: Хорошая книга, 2002.
- Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом. Оценка эффективности. М.: Экзамен, 2004.
- Скотт П.* Психология оценки и принятия решений. М.: Изд. Дом «Филин», 1998.
- Смит Г.* Тренинг прогнозирования поведения. СПб.: Речь, 2001.
- Шнайдер Б., Шмитт Н.* Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. СПб.: Экономическая школа; ГУ-ВШЭ; СПбГУЭФ, 2004.

Статья поступила в редакцию 22 апреля 2005 г.