

---

## **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

---

**Зубарев Геннадий Александрович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом Воронежского государственного университета;  
zubarev\_g@mail.ru

Статья посвящена изучению теоретических и практических аспектов влияния управления впечатлением (имиджем) на точность оценки деятельности персонала и правильность последующих кадровых решений в организации. Анализ осуществлялся с использованием практического материала одного из промышленных предприятий г. Воронежа.

**Ключевые слова:** оценка персонала, социальное восприятие, управление впечатлением, психологические манипуляции, политические стратегии и тактики власти, критерии и методы оценки, аттестация, кадровый резерв.

Оценку персонала как одну из ключевых функций деятельности кадровой службы сложно переоценить. Когда речь идет об оценке персонала компании, то имеется в виду система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетенции сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании [2].

К сожалению, данный процесс, который в идеале должен быть точным и объективным, на самом деле таковым не является. Более подробно мы рассмотрим один из аспектов социального восприятия, оказывающий существенное влияние на точность и объективность оценки персонала и получивший такие названия, как: «управление впечатлением», «самопрезентация» или «управление имиджем», т.е. то, как человек «подает» себя окружающим для достижения собственных целей.

Люди часто стремятся представить себя другим в социально привлекательном свете. Это особенно актуально в процессе оценки персонала, когда оцениваемое лицо мотивировано на высокие результаты оценки, от которых будет зависеть удовлетворение его важнейших потребностей. Известно, что если в процессе социального восприятия один человек оценивает другого, то оцениваемый пытается управлять восприятием его другими или контролировать восприятие. Этот процесс и получил название управление впечатлением, которое имеет важное значение, особенно при проверке достоверности оценки деятельности персонала. Очень важно не допустить, чтобы оценивающее лицо подвергалось психологическим

манипуляциям со стороны оцениваемого для получения положительной оценки.

Процесс оценки охватывает практически все этапы управления персоналом и влияет на его эффективность в целом. Следовательно, должен быть изучен и, по возможности, исключен любой фактор, в том числе и психологический, оказывающий влияние как на точность измерения при оценке, так и на выводы и результаты управленческих решений в этой области.

В управлении персоналом существует, на наш взгляд, ошибочная точка зрения о том, что оценка равно выгодна и полезна всем сторонам, вовлеченным в этот процесс. По нашему мнению, правильнее говорить о заинтересованности сторон друг в друге. Но интересы этих сторон могут принципиально различаться, поскольку у каждой из них могут быть отличные от другой цели и мотивы. Этот факт не учитывается при формировании механизма оценки.

Процесс оценки должен быть совершенно рациональным и приводить к беспристрастным, объективным и точным суждениям о том, насколько хорошо каждый сотрудник выполняет свою работу и как следует его поощрить или наказать. Но это в идеале. Оценка выполнения работы в организации, по мнению некоторых исследователей, очень часто далека от желаемой объективной и рациональной процедуры [5]. Воздействие восприятия на оценку персонала мы должны хорошо понимать и принимать во внимание, если хотим добиться точности оценки выполнения работы. Различия в культурах еще больше усложняют процесс оценки.

Необходимо также учитывать, что управление впечатлением (имиджем) является составляющей более широких понятий, таких как «политические стратегии» и «тактики» приобретения власти в организации. Политические стратегии и тактики описаны в классических учебниках по организационному поведению. По утверждению Ф. Лютенса менеджеры, увлекающиеся политикой, менее эффективны в своей работе, но более успешны в карьере [5]. Этот вывод указывает на серьезные пробелы в оценке персонала организации, особенно управленческих кадров. Любое назначение, перемещение и увольнение работника может быть не результатом оценки и управленческой целесообразности в интересах организации, а, в некоторых случаях, результатом реализации личных амбиций и политических стратегий. Оценка и аттестация персонала здесь будут использоваться как инструмент реализации этих стратегий и избавления от неугодных людей.

Взгляды на организацию как на политическую систему подтверждают тот факт, что оценка персонала на всех ее этапах (от приема на работу до увольнения) может быть необъективной и отвечать не интересам организации, а, в первую очередь, определенным конкретным людям или группам, которые могут быть как подчиненными, так и руководителями, то есть как оцениваемыми, так и оценщиками.

В контексте влияния на оценку персонала различных поведенческих приемов важно рассмотреть критерии оценки. Критерии оценки делятся на следующие группы:

1. Общеорганизационные и специализированные критерии.
2. Количественные и качественные критерии.
3. Объективные и субъективные критерии.

Широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее желательно использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров и топ-менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий. Расширение и углубление использования этих методов в идеале исключит или серьезно сократит поле для использования управления впечатлением и политических стратегий на всех этапах оценки персонала, что значительно повысит эффективность системы управления в целом.

К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Экспертами, как правило, выступают непосредственные руководители и работники кадровых служб. Соответственно, только субъективное мнение коллег, и, в первую очередь, непосредственного руководителя, может служить мерилем правильности производственного поведения сотрудника [6]. Объективность здесь всегда будет относительной, и могут в полном объеме присутствовать различные приемы манипуляций и стратегий политической власти.

Оценка в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом. В свою очередь, каждый этап предполагает использование определенных методов оценки, а также приемов и стратегий управления впечатлением и достижения политического влияния.

На этапе подбора кандидата на вакантную должность оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании. Прогнозируется, впишется ли в коллектив потенциальный сотрудник и сумеет ли он работать в команде. Этот этап наиболее «богат» различными приемами управления впечатлением используемыми претендентами. Впечатление, которое претенденты стремятся произвести на потенциальных работодателей, формируется при помощи различных приемов поведения: речь, одежда, специально продуманные действия, например, заявления о личных достижениях и многие другие. Степень подобной мотивации к управлению впечатлением будет зависеть от таких факторов, как значимость произведенного впечатления применительно к стоящим перед личностью задачам, ценность этих задач и

расхождение между тем впечатлением, которое человек хочет произвести на окружающих, и впечатлением, которое, по его мнению, другие о нем уже имеют [4]. На этом этапе речь идет о стремлении получить работу. Престижность работы и высокая оплата повышают степень мотивации использования приемов управления впечатлением.

Когда речь идет, например, о собеседовании при приеме на работу, существует несколько приемов, используемых кандидатами, чтобы создать благоприятное впечатление. Американские исследователи описали десять приемов, которые использовали студенты, ищущие работу, в отношении представителей компаний, объявивших вакансии в центре по трудоустройству колледжа. В большинстве случаев наблюдалось применение нескольких приемов. Самый распространенным был самопродвижение, что означает прямое заявление о том, что некто обладает требуемыми характеристиками [4].

Это исследование не только подтверждает то, что кандидаты на вакансии действительно полагаются на техники по управлению имиджем в процессе собеседования, но также и то, что эти техники способствуют достижению желаемого положительного впечатления. Перед интервьюерами стоит нелегкая задача распознать эти приемы, чтобы составить верную оценку о кандидате, поскольку оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации [1].

На всех этапах после приема на работу, включая испытательный срок, работник может использовать целый ряд стратегий управления впечатлением. Исследователи организационного поведения приводят две стратегии управления впечатлением, которые могут использовать работники уже работающие в организации. Это стратегия недопущения понижения в должности (сведение к минимуму ответственность за какое-либо негативное событие) и стратегия увеличения шансов на продвижение (если работники хотят выглядеть лучше, чем есть на самом деле). Каждая из стратегий состоит из целого ряда специфических приемов. Обе эти стратегии часто и эффективно используются работниками организации во взаимоотношениях с руководителями.

На этапе увольнения оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации [3]. При недостаточно продуманной системе оценки персонала и высоком уровне политизации системы управления аттестация может быть необъективной, а также являться инструментом в решении политических задач вышестоящих руководителей.

Самый простой и наиболее используемый в Российской практике метод оценки рабочего поведения – описательный, или метод эссе, представляющий собой изложение в свободной повествовательной форме сильных и слабых сторон поведения работников, их потенциала и направлений

улучшения деятельности. Эссе пишет руководитель, что не исключает субъективности и соблазнов в использовании работниками рассмотренных нами выше приемов и стратегий управления впечатлением.

Более надежными методами, измеряющими рабочее поведение, считаются методы, использующие объективную информацию, такие как «Шкала рейтингов поведенческих установок» и «Шкала обследований поведения».

Пример одного из предприятий г. Воронежа подтверждает проблемы оценки персонала, связанные с субъективным подходом.

ООО «Сатурн» (в целях конфиденциальности информации название предприятия изменено) является одним из предприятий, входящих в крупную электротехническую корпорацию и имеет положительную динамику по основным показателям за последние четыре года. Численность персонала на 01.01.2012 г. составила 323 чел., из них: рабочие – 69%, специалисты составляют 21%, а руководители – 10%.

Оценка осуществляется в соответствии с «Положением о порядке проведения оценки деловых качеств и эффективности труда персонала ООО «Сатурн». Оценке подлежат все работники предприятия. В 2011 году было оценено 270 человек, что составляет 90% общей численности работников. Остальные 10% приходятся на лиц, не подлежащих оценке.

В состав комиссий для оценки специалистов цехов и отделов включаются 5 человек: начальник отдела (цеха), его заместитель, специалист службы управления персоналом, специалист отдела труда и заработной платы, специалист отдела менеджмента качества. Комиссии по оценке рабочих в цехах создаются под председательством начальника цеха и также состоят из 5 человек, но в другом составе: специалист отдела (цеха), отвечающего за выпуск и качество продукции, а также отдела технической безопасности, отдела труда и заработной платы, отдела кадров.

В соответствии с Положением, критерии для оценки работников должны определяться начальником структурного подразделения (цеха, отдела) в соответствии с должностными инструкциями, нормативно-технической и законодательной документацией.

Оценка личных и деловых качеств ООО «Сатурн» проводится ежегодно в ноябре-декабре. Для оценки личных качеств рабочих в компании используют лист оценки установленной формы, заполняемый непосредственным руководителем рабочего. При оценке личных и деловых качеств руководителей и специалистов, необходимых для выполнения текущей деятельности или зачисления в резерв, в компании используют метод самооценки и метод эссе.

Рассмотрим второй этап оценки личных и деловых качеств специалистов и руководителей – оценка непосредственным руководителем. Оценку подчиненных руководитель проводит в ходе аттестации, используя метод эссе. Эссе оформляется в виде отзыва, в котором должны быть описаны не только личные и деловые качества аттестуемого, но и результаты его

производственной деятельности и квалификация.

При использовании метода эссе, по нашему мнению, существует наибольшая опасность проявления субъективизма в оценках и реализации политических стратегий власти в организации, что подтверждают данные, рассмотренные ниже.

Для оценки деятельности рабочих и технических исполнителей используется метод установления рабочих стандартов. Разработкой норм на предприятии занимается отдел охраны труда и заработной платы. На основе выполнения норм работникам устанавливается определенная премия.

Данный метод позволяет получить объективные данные о работе отдельно взятого сотрудника и установить на этой основе размер оплаты его труда. Эта информация также важна для включения работника в кадровый резерв.

Чтобы оценить результаты деятельности руководителей и специалистов, в ООО «Сатурн» используются листы самооценки, описанные ранее, и отзывы руководителя. В листы самооценки, как уже говорилось выше, включены в том числе и вопросы по оценке деловых качеств работников и их рабочего поведения. Листы не позволяют проследить результаты работы отдельно взятого сотрудника, а, следовательно, содержат исключительно субъективную информацию.

При принятии решения об обучении и повышении квалификации во внимание принимается самооценка (для руководителей и специалистов), результаты выполнения норм (для рабочих) и оценка непосредственного руководителя. А при принятии решения об обучении с целью формирования кадрового резерва на практике внимание уделяется только отзыву. Соответственно, в резерв попадают люди, которые, по субъективному мнению начальника, готовы занять руководящую должность.

Следовательно, решения по составу кадрового резерва и повышению квалификации в ООО «Сатурн» принимаются на основе исключительно субъективной информации. Полученная и приведенная далее информация о результатах назначения на руководящие должности подтверждает этот вывод.

Рабочие, назначенные на более высокие должности, справлялись с работой успешно, а специалисты и руководители не всегда.

Так, назначенные из резерва на более высокую должность 5 специалистов только 3 (60%) справились с занимаемой должностью. Остальные 2 сотрудника (40%) были смещены с должности.

Из шести руководителей, назначенных на более высокие должности и переведенных в другие подразделения, справились только 3 (50%), а еще 3 (50%) были смещены.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что проводимая оценка работы сотрудников не была объективной и потому не дала желаемых результатов.

Оценка деятельности рабочих проводится должным образом и на основе объективных показателей. Однако того же нельзя сказать об оценке специалистов и руководителей.

В результате неправильной оценки на предприятии в резерв попадают работники, не обладающие нужными качествами, что повышает затраты предприятия на обучение и издержки, связанные с подбором новых руководителей. Соотношение «соответствующих» и «несоответствующих» работников в резерве кадров по существу определяется удачностью выбора руководителя.

Таким образом, очевидно, что действующий в организации механизм оценки личных и деловых качеств не позволяют объективно оценить, а также в полной мере раскрыть и использовать потенциал работников.

Результаты проведенного анализа позволяют сформулировать следующие рекомендации:

1. Высшему руководству необходимо обращать особое внимание на те области деятельности, которые особенно подвержены политизации. Необходимо признать, что среда современных сложных организаций способствует использованию политических стратегий и тактик, а также борьбе за власть.

2. Использовать объективные критерии в оценке. Оценивать выполнение работы, насколько это возможно, необходимо исходя из количественных и качественных показателей, а не личных суждений.

3. При формировании оценочных комиссий в их состав не должны включаться должностные лица, заинтересованные в результатах оценки подчиненных. Это приведет к исключению личной заинтересованности и стремления оценщика влиять на результат оценки.

4. Оценщики должны пройти соответствующее обучение для изучения ошибок восприятия и политических стратегий приобретения власти в организации, а также областей, в которых организации наиболее политизированы.

Руководству следует предпринимать усилия, чтобы минимизировать личностные, ситуационные и организационные особенности, стимулирующие нежелательное управление впечатлением и использование политических стратегий и тактик приобретения власти.

#### **Список источников**

1. Александрова, В. Оценка персонала: роскошь или необходимость [электронный ресурс] / В. Александрова // Управление компанией. – 2008. – URL: <http://www.kadry.ru>.

2. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [текст] / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 215 с.

3. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала [электронный ресурс] / О. Гаврилова // Кадровая служба и управление

персоналом предприятия. – 2009. – № 6. – URL: <http://www.delo-press.ru>.

4. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике [текст] / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.

5. Лютенс, Ф. Организационное поведение [текст] / Ф. Лютенс – М.: ИНФРА-М, 1999. – XXVIII, 692 с.

6. Шныренкова, Л. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала [электронный ресурс] / Л. Шныренкова // Управление персоналом. – 2005. – № 14. – URL: <http://www.rhr.ru>.

---

## **BEHAVIORAL TECHNIQUES IN THE STAFF EVALUATION**

---

**Zubarev Gennadiy Aleksandrovich,**

Ph.D. of Economy, Associate Professor of the Chair of Personnel Management of Voronezh State University; zubarev\_g@mail.ru

The article is devoted to the theoretical and practical aspects of research how accurate behavioral techniques are to evaluate the influence of management image on the accuracy evaluation of staff and how it follows the correct personnel decisions in the organization. The analysis was carried out by using a practical material of one of the Voronezh industrial enterprises.

**Keywords:** evaluation of personnel, social perception, impression management, psychological manipulation, political strategy and tactics of power, the criteria and methods of assessment, certification, personnel reserve.