



А.Я. Анцупов
В.В. Ковалев

2-е издание

Социально- психологическая оценка персонала

А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев

Социально-психологическая оценка персонала

Второе издание,
переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Управление персоналом» (080505),
«Менеджмент организации» (080507), «Психология» (030301)*



Москва • 2012

УДК 005.953.2:316.6
ББК 65.290-6
А74

Рецензенты:

кафедра управления персоналом Института повышения квалификации государственной службы Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации
(зав. кафедрой доктор психологических наук, профессор *Т.Ю. Базаров*);
доктор психологических наук, профессор *И.Б. Лебедев*
(нач. кафедры психологии Московского университета МВД России)

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

А74 Анцупов, Анатолий Яковлевич. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 391 с.

И. Ковалев, Вячеслав Владимирович.

ISBN 978-5-238-01445-6

Агентство СІР РГБ

Рассмотрены методики проведения, обработки, последующего анализа и представления результатов социально-психологической оценки персонала современных организаций (фирм). Теоретический материал проиллюстрирован примерами из современной российской практики.

Новое издание дополнено методикой и результатами оценки персонала в реальных спортивных, творческих и др. коллективах. Представлены статистические данные, позволяющие сравнить характер взаимоотношений и особенностей персонала в конкретной организации с коллективами, которые были обследованы в течение последних десяти лет.

Для студентов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология», преподавателей вузов, аспирантов и соискателей, слушателей системы переподготовки и повышения квалификации, руководителей различного уровня, практикующих психологов, работников кадровых агентств и других специалистов в области управления персоналом.

ББК 65.290-6

ISBN 978-5-238-01445-6

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 2008
Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.
Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.
© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2008



ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	5
Глава 1. ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ	6
1.1. Общие подходы к проблеме повышения мотивации персонала	6
Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений	6
Концепция управления с позиций науки о поведении	7
Основные направления развития теории и практики управления человеческими ресурсами	7
1.2. Оценка персонала в практике западного менеджмента	8
Когда проводится оценка персонала	9
Функции оценки персонала	9
Проблемы единоличного оценивания персонала	10
Проведение оценки персонала	10
Результаты оценки персонала	13
1.3. Особенности японской системы управления и оценки служащих	14
Управление людьми как философия японского менеджмента	14
Доверие, близость, утонченность	15
Идентификация с группой	16
Принятие управленческих решений	17
Глава 2. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВАХ	20
2.1. Взгляды отечественных психологов на оценку личности и взаимоотношений в организации	20
Параметры субъективных отношений	22
Функции оценки взаимоотношений	22
Основные направления оценки взаимоотношений	23
2.2. Содержание и методы оценки межличностных отношений в группе	23
Комплексный подход к изучению межличностных отношений	24
Общие методы изучения взаимоотношений в группе	25
Психологические методы изучения межличностных отношений	28
2.3. Деловая оценка персонала российских организаций и фирм	33
Цели деловой оценки персонала	33

Показатели деловой оценки персонала	34
Экспертная оценка персонала	36
<i>Пример из практики.</i> Консалтинговая деятельность в сфере оценки персонала	37
Результаты изучения деятельности кадровых служб г. Санкт-Петербурга	40
Характеристики целей, задач, выборки и особенностей проведения исследования	41
Распределение респондентов по признаку «сфера деятельности»	44
Форма реализации функции управления персоналом	44
Распределение респондентов по признаку «организационно-правовая форма»	44
Оценка респондентами успешности собственного бизнеса	45
Анализ результатов исследования	45
Используемые критерии оценки	45
Особенности использования полученных результатов	46
Привлечение к исследованию различных оценщиков	46
Периодичность оценки	47
Глава 3. ВЛИЯНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА КАЧЕСТВО СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	50
3.1. Влияние межличностных отношений на качество деятельности группы (зарубежный опыт)	50
3.2. Влияние межличностных отношений на совместную деятельность в коллективе (отечественный опыт)	54
Вопросы для самоконтроля к разделу I	58
РАЗДЕЛ II. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ МОДУЛЬНОГО СОЦИОТЕСТА	59
Глава 4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДУЛЬНОГО СОЦИОТЕСТА	60
4.1. Общий замысел проведения социально-психологической оценки персонала	60
Первый этап	60
Второй этап	61
Третий этап	62
Четвертый этап	62
4.2. Структура модульного социотеста	62
Базовые модули модульного социотеста	63
Дополнительные модули модульного социотеста	63
4.3. Основные оцениваемые характеристики персонала и взаимоотношений в коллективах	67
4.4. Область применения, достоинства и возможные ограничения модульного социотеста	68
Область применения модульного социотеста	68

Достоинства модульного социотеста	69
Ограничения модульного социотеста	69
Глава 5. ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	71
5.1. Технология проведения опроса персонала с помощью модульного социотеста	71
Предварительная подготовка к проведению исследования	71
Непосредственное проведение опроса	73
Завершение опроса	77
5.2. Типичные ошибки, допускаемые при осуществлении опроса персонала	78
Организационные ошибки	78
Мотивационные ошибки	80
5.3. Порядок обобщения результатов опроса	82
Подготовка исходной таблицы	82
Занесение в исходную таблицу данных из подписанных бланков	83
Занесение в исходную таблицу данных из бланков под шифрами	85
Занесение в исходную таблицу данных из неподписанных бланков	85
Выведение в исходной таблице средних значений	86
Глава 6. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ	88
6.1. Ранговое распределение сотрудников структурного подразделения	88
6.2. Статусно-ролевые позиции в группе	90
Глава 7. ОЦЕНКА ХАРАКТЕРА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ	93
7.1. Общая характеристика межличностных отношений в группе	93
7.2. Выявление конфликтности, симпатий и дружеских отношений	95
Конфликтные и полуконфликтные диады	96
Диады с дружескими отношениями и отношениями симпатии	97
Общий анализ различных типов диадных отношений в группе	98
7.3. Общая сравнительная характеристика положения дел в структурных подразделениях организации	99
Сводная таблица результатов опроса	99
Интерпретация полученных данных	100
Вопросы для самоконтроля к разделу II	101
Практикум по социально-психологической оценке персонала	102

РАЗДЕЛ III. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НАУЧНЫХ И ПРИКЛАДНЫХ ЦЕЛЯХ	103
Глава 8. ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ КОНФЛИКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ГРУППЕ	104
8.1. Общий типологический анализ конфликтных диадных отношений	104
Условно конфликтные диады	104
Условно полуконфликтные диады	105
8.2. Уровень конфликтности членов коллектива	106
Индивидуальный индекс конфликтности	107
Персонифицированный индекс конфликтности	108
Индекс конфликтности межличностных отношений в группе	109
Индекс симпатий и дружеских отношений	109
Индекс межличностных отношений в группе	110
8.3. Интенсивность конфликтных отношений в диадах	110
Интенсивность потенциально конфликтных диадных отношений	110
Интенсивность условно конфликтных диадных отношений	111
Средняя интенсивность конфликтных взаимоотношений	111
8.4. Ситуационный метод исследования конфликтов	112
Сущность ситуационного метода исследования конфликтов	113
Особенности применения ситуационного метода исследования конфликтов	114
8.5. Выявление особенностей конфликтных отношений в группе	116
Технология организации и обработки результатов обследования	116
Вычисление индексов конфликтности сотрудников	119
Выявление различных типов конфликтных диад	121
Определение интенсивности конфликтных взаимоотношений в диадах	122
Глава 9. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНО-ГРУППОВЫХ ПАРАМЕТРОВ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ	125
9.1. Вариативность оценок	125
9.2. Взаимосвязь компонентов межличностных отношений	127
9.3. Соответствие оценки сотрудниками отношения к себе реальным отношениям к ним в группе	128
9.4. Этика работы по коррекции оценки отношений членов коллектива	131
Глава 10. ИЗУЧЕНИЕ ДИНАМИКИ ОТНОШЕНИЙ (ПРАКТИКУМ)	133
10.1. Первичный анализ межличностных отношений в группе	133
Алгоритм анализа полученных результатов	133
10.2. Общая характеристика динамики отношений в группе	140
Анализ групповой динамики отношений	142
Анализ индивидуальной динамики отношений	144

10.3. Динамические характеристики диад с отношениями конфликтными, дружескими и симпатии	150
10.4. Динамика рассогласования межличностных отношений	155
Степень рассогласования межличностных отношений	155
Степень рассогласования отношения члена группы и его мнения об отношении к нему	159
Степень рассогласования мнения сотрудника об отношении к нему и реального отношения к данному сотруднику его коллеги	164
Степень рассогласования отношения сотрудника к коллеге и мнения последнего об отношении данного сотрудника к нему	165
10.5. Особенности межгрупповой динамики отношений	165
Вопросы для самоконтроля к разделу III	169
Практикум по социально-психологической оценке персонала	170
Р А З Д Е Л IV. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДУЛЬНОГО СОЦИОТЕСТА В ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ	171
Глава 11. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СЛУЖАЩИХ СИЛОВЫХ СТРУКТУР	172
11.1. Особенности социально-психологической оценки в коллективе курсантов	172
Специфика курсантского коллектива	172
Особенности выявления рангового и статусного положения в коллективе курсантов	174
Общие результаты исследования курсантских коллективов	178
11.2. Изучение особенностей межличностных отношений в офицерских коллективах	179
Общие результаты исследования офицерских коллективов	180
Критерии оценки офицерами своих сослуживцев	181
Глава 12. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ	185
12.1. Теоретические основы социально-психологической оценки спортивной команды	185
12.2. Общая оценка спортивной команды	193
12.3. Оценка взаимоотношений в спортивной команде	197
Средние значения по модулю «Мое отношение»	197
Стандартное отклонение по модулю «Мое отношение»	198
Средние значения по модулю «Отношение ко мне»	198
Стандартное отклонение по модулю «Отношение ко мне»	199
Корреляция между модулями	200
Индексы конфликтности спортсменов	201
12.4. Оценка индивидуальных особенностей спортсменов	206
Оценка способности игрока работать в команде	206
Оценка приоритетов игроков	208
Оценка степени ответственности игроков	209

12.5. Регулирование взаимоотношений в спортивной команде	212
Рекомендации психологам команды	212
Рекомендации тренерам команды	213
Рекомендации капитанам команды	214
Глава 13. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	216
13.1. Формирование выборки и описание этапов исследования	216
13.2. Анализ результатов исследования в логистической компании	220
Общий анализ результатов исследования	220
Результаты анализа явно конфликтной диады № 1/№ 2	229
Результаты анализа явно конфликтной диады № 14/№ 2	232
Результаты анализа явно конфликтной диады № 14/№ 3	235
13.3. Анализ результатов исследования в коллективе пошивочного ателье	237
13.4. Общие результаты исследований различных коммерческих организаций	245
Глава 14. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТВОРЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА	247
14.1. Социально-психологическая оценка вокально-инструментального ансамбля	247
Общая характеристика исследования	247
Общая характеристика взаимоотношений в коллективах Ансамбля	248
14.2. Оценка структурных подразделений Ансамбля	250
Оценка сотрудников и взаимоотношений в управлении Ансамбля	250
Оценка сотрудников и взаимоотношений в группе солистов и концертмейстеров	257
Оценка сотрудников и взаимоотношений в 1-й группе хора	257
Оценка сотрудников и взаимоотношений во 2-й группе хора	258
Оценка сотрудников и взаимоотношений в оркестре	258
Оценка сотрудников и взаимоотношений в группе балета	258
Оценка сотрудников и взаимоотношений в группе технического персонала	259
Оценка взаимоотношений и деятельности руководства Ансамбля	259
Выводы и рекомендации	261
Вопросы для самоконтроля к разделу IV	262
РАЗДЕЛ V. ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА	263
Глава 15. ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ	264
15.1. Проблемы оптимизации управляемых систем в науке	264
Теоретические подходы к оптимизации управляемых систем	264
Уровни исходной информации об оптимизируемой системе	266

Компоненты оптимизации	267
Условия и значения оптимизации	268
Взаимосвязь оптимизации и оптимального управления	268
15.2. Предпосылки, принципы, критерии и содержание оптимизации оценки персонала и взаимоотношений	269
Предпосылки оптимизации	269
Методологические принципы оптимизации	270
Основные принципы оптимизации системы оценивания персонала	271
Содержание оптимизации оценки персонала	273
15.3. Оптимизация межличностных отношений в структурных подразделениях службой персонала	276
Групповой уровень оптимизации отношений	277
Диадный уровень оптимизации отношений	278
Личностный уровень оптимизации отношений	278
15.4. Учет результатов изучения особенностей персонала и трудовых коллективов психологом	279
Сотрудники, отвергаемые в коллективе	279
Авторитетность руководителей	280
Наличие неформальных лидеров	280
Внутренняя конфликтность членов коллектива	281
Глава 16. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВАМИ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДУЛЬНОГО СОЦИОТЕСТА	282
16.1. Оценка качества управления трудовым коллективом	282
16.2. Отбор руководителей структурных подразделений	283
16.3. Учет особенностей положения сотрудников в трудовых коллективах в процессе управления	283
16.4. Организационно-управленческие факторы снижения качества деятельности персонала	286
Структурно-организационные факторы	286
Функционально-организационные факторы	287
Личностно-функциональные факторы	287
Ситуативно-управленческие факторы	288
Организационно-управленческие условия профилактики конфликтов в организациях	288
16.5. Повышение эффективности деятельности руководителей по управлению трудовыми коллективами	289
Стимулирование профессионального развития подчиненных	290
Нормализация межличностных отношений в коллективе	291
Глава 17. ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	294
17.1. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов среди подчиненных	294
Факторы, влияющие на эффективность деятельности руководителя по разрешению конфликта	295

Тактики взаимодействия руководителя при разрешении конфликта	295
Конфликтологическая компетентность	296
Деятельность руководителя как посредника	297
Сбор данных о конфликте	297
Анализ конфликтной ситуации и ее оценка	298
Выбор модели разрешения конфликта	298
Послеконфликтный период	302
17.2. Причины конфликтов между руководителями и подчиненными	303
Субординационный характер отношений	303
Конфликтный потенциал деятельности в системе «человек—человек»	304
Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений	304
Интенсивность совместной деятельности	305
Конфликтность звена «непосредственный руководитель—подчиненный»	305
Разбалансированность рабочего места	305
Рассогласованность связей между рабочими местами в организации	306
Субъективные причины конфликтов «по вертикали»	306
17.3. Личностные причины возникновения конфликтных отношений в коллективе	307
Плохое развитие эмпатии	307
Неадекватный уровень притязаний	307
Акцентуации характера	307
Оценка поведения партнера по общению как недопустимого	308
17.4. Потери информации в процессе общения руководителя с подчиненными	309
17.5. Основные способы оценки результатов деятельности подчиненных	313
17.6. Предупреждение конфликтов компетентным оцениванием	316
Вопросы для самоконтроля к разделу V	321
Заключение	323
Библиографический список	324
Приложения	326