

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



Ковалёв Вячеслав Владимирович, кандидат психологических наук, доцент, кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности, Институт общественных наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, пр. Вернадского, 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: conflictolog@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Методологические основания социально-психологической оценки персонала с помощью модульного социотеста. Проблема низкой эффективности традиционных социально-психологических методов исследования, используемых в практике управления. Авторское определение социально-психологической оценки, её содержание и возможности. Направления повышения качества руководства на основе акмеологического содержания оценки персонала.

Ключевые слова: социально-психологическая оценка, методология, методы социально-психологического исследования, социальная психология, межличностные отношения, модульный социотест.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Чтобы грамотно управлять персоналом, необходимо знать индивидуальные особенности каждого подчинённого, его сильные и слабые стороны. Важнейшей задачей управления становится *объективная* оценка каждого сотрудника, особенно руководителей структурных подразделений [19]. Осуществлять такую оценку должны структуры, непосредственно работающие с персоналом. Традиционная работа кадровых органов, связанная с отбором, аттестацией, статистической обработкой и обеспечением работников справочной информацией, должна быть переориентирована в русле акмеологического подхода к персоналу на создание условий для его развития, повышения качества труда, создание в организациях благоприятной акмеологической среды.

Заметное влияние на качество индивидуальной и совместной деятельности работников оказывает характер взаимоотношений между ними. Состояние социально-психологического климата выступает одним из основных критериев качества руководства организацией [17]. Несомненно, что многие руководители ведут работу в коллективе, опираясь на собственный опыт. При этом часто упускаются из виду существенные особенности отношений в коллективе, а работа сводится к упрощённому реагированию на события [14]. Руководителям любого коллектива важно знать реальные взаимоотношения, взаимооценки сотрудников, наличие конфликтов, так как от этого во многом зависят взаимопонимание и социально-психологический климат в организации. Недавно назначенный руководитель нуждается в быстрых и достоверных методах изучения трудового коллектива.

Известно, что «социально-психологические явления в малых группах, а также социально-психологические проявления личности человека входят в круг проблем социальной психологии» [8, с. 53]. Применение методологии социально-психологического анализа имеет большие и пока практически не используемые резервы повышения качества управления. Но до недавнего времени в распоряжении руководителей не было надёж-

ных отечественных социально-психологических методик оценки персонала. Западные же методы оценки, пришедшие на наш рынок вместе с иностранными менеджерами, свидетельствуют о необходимости серьёзной адаптации их с учётом российской ментальности. Многие менеджеры отмечают слабую применимость зарубежных методик, не учитывающих специфику отечественных коллективов. Возможно, по этой причине единичные методы, используемые в коммерческих организациях, не применялись при оценке государственных служащих, творческих, трудовых, спортивных, учебных коллективов и тем более силовых структур.

Анализ научных исследований социальных психологов свидетельствует о весьма скудном арсенале исследовательского инструментария [5; 6]. Зачастую применяются либо традиционные методы, имеющие порой более чем полувековую историю существования, либо авторские методики, не получающие широкого применения в практике менеджмента.

В исследованиях учёных и практиков до сих пор применяется метод социометрии, позволяющий выявить поверхностный (предпочитаемый) слой межличностных и внутригрупповых отношений. Метод разработан Дж. Морено и известен отечественной науке ещё с середины прошлого века. Метод предполагает опрос каждого члена малой группы с целью установления тех членов группы, с которыми он предпочёл бы (выбрал) или, напротив, не захотел участвовать в определённом виде деятельности или ситуации.

По нашему мнению, классическая социометрическая методика имеет следующие существенные недостатки:

— отношения в группе раскрываются фрагментарно, лишь к ограниченному исследователем числу лиц (предпочитаемые и отвергаемые). В группе, состоящей из 25 человек, имеется 300 диад, включающих 600 реальных индивидуальных отношений. При социометрическом опросе выявляется в среднем 50–70 декларируемых намерений (не отношений!) в неспецифических ситуациях;

— для опроса предлагаются деловые критерии, как правило, лишь косвенно связанные с выполнением основных функций и применимые только в частных ситуациях взаимодействия субъектов (выбор опытного помощника при наличии затруднений в работе либо для совместного решения задач в ходе выполнения ведущей деятельности);

— неформальные критерии, используемые исследователями, типичны (в 95 процентах опросов это выбор партнёра для совместного отдыха) и слабо отражают современные реалии;

— исследователи без научных обоснований ставят знак равенства между отвержением некоторых членов группы по социометрическим критериям и наличием конфликтных отношений, а также предпочтением того или иного лица в ряде ситуаций и дружескими отношениями.

Использование социометрии в современных условиях скорее свидетельствует о низкой квалификации психолога, нежелании изучать и применять более глубокие методы познания социальной реальности, углубляться в нюансы отношений, а также о слабом владении методологией научного анализа и компьютерными программами обработки данных. Возможно, проблема заключается в широком распространении устаревших образовательных программ вузов, приверженности преподавательского состава обучению традиционным (и малоэффективным) методам исследования.

Другие социально-психологические методики оценки ещё менее распространены в практике руководителей и менеджеров по персоналу.

К примеру, референтометрия позволяет выявить лишь отдельные стороны социальной структуры группы. Члены группы, набирающие наибольшее количество баллов, зачастую не являются реальными лидерами. В условиях учебно-трудовых отношений эта информация носит ограниченный характер и полученный результат трудно использовать для принятия управленческих решений. Метод экспертно-групповой оценки личности (ГОЛ) не выявляет такие важные социально-психологические характеристики, как статус, межличностные отношения (МЛО), композиция группы и пр. Не представляется воз-

возможным определить степень искренности респондентов, а также глубину их понимания психологической сути исследуемых характеристик. Применение в практике современного менеджмента сугубо психологических методик, таких, как диагностика межличностных отношений (ДМО), цветовой тест отношений (ЦТО) и прочих, без соответствующей базовой психологической подготовки менеджеров, по нашему мнению, контрпродуктивно. Заставляют задуматься над сложившейся ситуацией и результаты наших опросов около 300 специалистов, работающих с персоналом и имеющих психолого-педагогическое образование. Опросы, которые мы проводили в 2002–2014 гг., показали, что практически у всех респондентов выявлено либо незнание, либо поверхностное представление о данных методах.

Налицо противоречие между потребностями практики в современных оперативных, легко адаптируемых под нужды конкретного исследования методах оценки персонала и отсутствием научно обоснованных и апробированных инструментов подобной оценки.

Данное видение отражается в государственном заказе на специалистов кадровой работы, особом внимании руководства страны к повышению качества их деятельности¹. Не случайно в 2013 году были приняты неординарные меры по разработке применимых в условиях госслужбы технологий оценки персонала и обучению им сотрудников кадровых органов. Были привлечены лучшие, по мнению организаторов, специалисты в области оценки из числа работников коммерческих структур. Результатом напряжённой работы явились документы, регламентирующие соответствующие процедуры². В качестве основного метода комплексной оценки предложена модификация методики «360 градусов».

Методические занятия и беседы, проведённые автором в ходе повышения квалификации для сотрудников Министерства труда и социальной защиты в ноябре 2013 года в РАНХиГС, показали, что предложенные в методических указаниях методы оценки громоздки, требуют привлечения большого количества специалистов, сопровождаются стрессовыми нагрузками как оцениваемых, так и оценивающих. И конечным результатом данной процедуры является 4-балльный показатель (выше требований — соответствует требованиям — ниже требований — не соответствует требованиям), на основании которого планируется принимать кадровые решения. Подобное соотношение затрат и результата не считаем приемлемым. К тому же есть опасения, что скоро проявится тенденция доминирования первых двух показателей.

До сих пор отечественные социально-психологические методы слабо используются в оценочных процедурах. Мы представляем авторские подходы к методике социально-психологической оценки персонала.

ХАРАКТЕРИСТИКА СПО ПЕРСОНАЛА И ЕЁ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Термин *социально-психологическая оценка* (СПО) введён в научный оборот в 2006 году [2], до 2006 года использовался термин «экспресс-оценка» [3]. СПО означает *изучение социально-психологических характеристик малых групп и входящих в них членов посредством применения специально организованных технологий выявления взаимных оценок реальных и воспринимаемых межличностных отношений, индивидуально-личностных и профессионально-деловых качеств членов группы и последующей обработки данных*. Под персоналом понимаются лица, входящие в реальные малые группы (структурные подразделения организации), имеющие общие групповые интересы, осуществляющие

¹ Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601. П-т 2 // СЗ РФ. 07.05.2012. N 19. Ст. 2338.

² См.: www.rosmintrud.ru/ministry/programs/gossluzhba/4/Otcenka.docx (Дата обращения: 24.10.2014).

совместную деятельность и вступающие в регулярные межличностные контакты. Срок существования данных групп для объективной оценки — от трёх месяцев. Численный состав групп — от 5 до 35 человек. Нижняя граница определена опытным путём, свидетельствующим о наличии сильных искажающих факторов в группах меньшего состава. Верхняя граница включает около 99% структурных подразделений организаций. Оптимальный состав группы для исследования 10–25 человек.

Методологическими ориентирами СПО явились теория деятельности А.Н. Леонтьева, теория отношений В.Н. Мясищева, теория деятельностного опосредования МЛЮ А.В. Петровского, подходы к изучению МЛЮ Б.Ф. Ломова, акмеологический подход к изучению человека (Б.Г. Ананьев, А.А. Деркач и др.), конфликтологическая парадигма А.Я. Анцупова, социологическая концепция Дж. Морено. Ряд идей, касающихся оценивания в МЛЮ, выдвинули К.А. Абульханова-Славская, Г.М. Андреева, Л.Я. Гозман, А.И. Донцов, М.С. Каган, В.В. Ковалёв и др. [7].

Методическая основа СПО — разработанная в начале 1990-х годов А.Я. Анцуповым методика, получившая название «модульный социотест» (иные используемые названия — «социотест», «модульный социотест Анцупова», «модульная методика», МСА) [1]. Методика позволяет выявить и оценить особенности деловых и межличностных взаимоотношений между всеми сотрудниками, текущие конфликты и степень их остроты, определить сильные и слабые стороны личности и деятельности в их единстве. С помощью модульного социотеста можно сравнивать положение дел в разных структурных подразделениях организации, оценивать динамику их развития и выявлять резервы повышения качества руководства коллективами.

Особую актуальность оценка социально-психологических характеристик имеет в коллективах, где в силу различных факторов довольно сложно провести реструктуризацию, вывести или ввести тех или иных людей в их состав. Это воинские, служебные и другие специальные подразделения. Первые исследования автора под руководством А.Я. Анцупова позволили обосновать психологические условия оптимизации МЛЮ офицеров на основе разработанной технологии углублённой СПО [10]. Первая совместная работа была выполнена в Военном университете в 2001 году и сразу же стала востребована при подготовке войсковых психологов [3].

Дальнейшая апробация предлагаемого метода проходила при проведении учебных занятий в вузах, в ходе практической деятельности по оценке персонала различных коммерческих организаций, воинских подразделений, учебных заведений. Предложенные подходы реализованы при разработке кандидатских и магистерских диссертаций, дипломных и курсовых проектов, научно-исследовательских трудов. Оценочные процедуры успешно используются в практической деятельности психологов силовых структур, образовательных учреждений, банковских, налоговых, торговых, спортивных, творческих организаций, в сфере производства и оказания услуг [5; 9; 12; 15; 16; 18 и др.].

Важным отличительным свойством инструментария СПО стало изучение социально-психологического явления посредством прямого вопроса. Практика использования различных вышеописанных методов показала, что изучаемое явление либо «собирается» из различных частей опросника, либо изучается близкое, но не тождественное явление (намерения вместо реальных отношений). Но намерения, или волевой компонент, составляют лишь часть отношений наряду с такими компонентами, как эмоциональный, поведенческий, потребностно-мотивационный, оценочный и пр. Отсюда применяемый при СПО методический приём «прямого вопроса» является, по крайней мере, наиболее валидным, да и честным по отношению к опрашиваемым. То же относится и к оценке индивидуальных качеств респондентов.

Структура модульного социотеста включает основные и дополнительные шкалы. Исследователь может подбирать модули в соответствии с задачами исследования. Основу методики составляют оценки состояния МЛЮ в малой группе. После несложной обработки первичных данных исследователь получает чёткую картину отношений: количество отношений дружеских, симпатий, нейтральных, конфликтных. Выявляются

композиционный состав группы, статусные позиции, микрогруппы, средний уровень отношений.

Гибкая структура модульной методики благодаря включению дополнительных модулей-критериев позволяет объективно измерить основные параметры, характеризующие качество деятельности коллективов, руководителей и каждого члена группы: уровень профессиональных знаний, качество выполнения должностных обязанностей, степень ответственности и взаимопомощи членов коллектива, организаторские, нравственные качества и многое другое. Полученные данные легко представить в виде таблиц, графиков, диаграмм.

Системное применение методики позволяет руководителю объективно, разносторонне и детально оценить положение дел в возглавляемой им организации, узнать о каждом сотруднике то, чего не знает никто, принять обоснованные управленческие решения, а также заметно повысить управляемость и качество деятельности всей организации и конкретного структурного подразделения. Исследования показали, что при грамотном использовании технологии СПО наблюдается эффект усиления взаимной требовательности, ответственности и взаимоуважения сотрудников, существенно снижается деструктивная конфликтность, повышается уровень социально-психологической компетентности руководителей и оцениваемого персонала. В качестве косвенного эффекта отмечено повышение нравственного потенциала как группы, так и руководителя, использующего результаты оценки.

Возможности социотеста позволяют использовать его для решения научных задач [10]. Этот инструмент является хорошим подспорьем для учёных, проводящих научные исследования, а также для специалистов по работе с персоналом, ориентированных на глубину познания специфики изучаемых коллективов. Результаты исследований впоследствии могут реализоваться при написании курсовых, дипломных, диссертационных работ, научных статей. Это касается направлений, связанных с углублённым изучением типов конфликтных отношений, социально-перцептивных способностей, степени расхождения отношений, их вариативности, наличия внутриличностных трудностей, тесноты корреляционных связей и пр. [11; 15]. Повторные исследования позволяют оценить динамику социальных процессов в группе, эффективность принимаемых руководством решений.

Обучение соответствующей технологии СПО может выступить в качестве содержания самостоятельной учебной дисциплины «Социально-психологическая оценка персонала» при подготовке магистров, специалистов и бакалавров на факультетах психологии, педагогики и менеджмента [4]. Данный курс может предлагаться обучаемым в составе дисциплин по выбору, а также в ходе переподготовки (повышения квалификации) руководителей, психологов, кадровых работников, менеджеров по персоналу. Курс может быть самостоятельным разделом в рамках преподавания таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Конфликтология», «Организационное управление» и др.

В последующих публикациях автор планирует раскрыть особенности осуществления СПО персонала: сферы применения, структуру методики, варианты анонимности, типичные ошибки, допускаемые при осуществлении опроса персонала, технологию проведения опроса и обработки данных, а также представить эмпирические результаты проведённых исследований, дать направления углублённого использования результатов оценки, проанализировать ошибки исследователей, в том числе в опубликованных работах.

ВЫВОДЫ

1. Управление персоналом на базе использования новых технологий, обеспечивающих его личностно-профессиональное развитие и повышение качества труда, является устойчивой потребностью практики. Традиционные социально-психологические методы не позволяют решать современные управленческие задачи на высоком уровне.

2. СПО персонала позволяет собрать значительное количество информации. Её обработка может идти по следующим направлениям: выявление индивидуально-психологических особенностей сотрудников; оценка характера реальных МЛЮ в трудовых коллективах; определение проблемных мест; сравнительная характеристика положения в структурных подразделениях. Учёт руководителем полученных в ходе СПО результатов позволяет существенно повысить его социально-психологическую компетентность в сфере управления персоналом. Наибольшая эффективность методики проявляется при решении научных задач.

3. Содержанием СПО персонала является осуществление опроса с помощью модульного социотеста и последующая технология обработки полученных результатов. Обоснована необходимость включения методики СПО в программу подготовки аспирантов, студентов, магистров и слушателей курсов переподготовки по психологическим, педагогическим, управленческим специальностям.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. *Анциупов А.Я.* Социально-психологические основы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. — М.: ГАВС, 1992.
- [2]. *Анциупов А.Я., Ковалёв В.В.* Социально-психологическая оценка персонала. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
- [3]. *Анциупов А.Я., Ковалёв В.В.* Экспресс-оценка военнослужащих и воинских коллективов. — М.: Военный университет, 2001.
- [4]. *Бодаев А.А., Деркач А.А., Климов Е.А.* О задачах и направлениях современных акмеологических исследований // *Акмеология*. — 2013. — № 3. — С. 85–90.
- [5]. *Дорогина И.Ю.* Соотношение понятий компетентность и компетенции в оценке деятельности персонала организации // *Акмеология*. — 2014. — № 3. — С. 133–137.
- [6]. *Зызыкин В.Г., Смирнов Е.А., Сиягин Ю.В.* Оценка персонала современной организации. — Иваново: Ивановский филиал РАНХиГС, ОАО «Издательство «Иваново», 2014.
- [7]. *Каширин В.П.* Методологические основания психологии // *Вестник Российского нового университета*. — 2014. — № 1. — С. 21–25.
- [8]. *Каширин В.П.* Предмет и проблематика социальной психологии // *Вестник Московского государственного областного университета / Серия: Психологические науки*. — 2013. — № 1. — С. 51–60.
- [9]. *Ковалёв В.В.* Использование модульного социотеста в изучении межличностных отношений учащихся в школе // *Инновации в образовании*. — 2001. — № 4. — С. 108–122.
- [10]. *Ковалёв В.В.* Психологические условия оптимизации межличностных отношений офицеров подразделений Сухопутных войск: дис. ... канд. психол. наук. — М., 2002.
- [11]. *Ковалёв В.В., Чичкова А.В.* Развитие социально-перцептивных способностей школьников старших классов // *Акмеология*. — 2014. — № 1. — С. 42–50.
- [12]. *Крупеня А.Н.* Использование модульного социотеста в изучении межличностных отношений сотрудников служебного коллектива // *Вестник Московского государственного областного университета / Серия: Психологические науки*. — 2011. — № 1. — С. 85.
- [13]. *Марсанов Г.И.* Концепция обоснованной практичности в оценке персонала // *Акмеология*. — 2014. — № 3. — С. 158–159.
- [14]. *Мельничук А.С.* Многомерный подход к анализу субъективных стратегий развития профессиональных компетенций // *Акмеология*. — 2012. — № 2. — С. 23–31.
- [15]. *Монахова К.В.* Влияние индивидуально-коррекционной работы на взаимоотношения в спортивной команде // *Мир образования — образование в мире*. — 2009. — № 2. — С. 253–259.
- [16]. *Неверов А.В.* Комплексная оценка персонала в системе социального развития организации // *Вестник Российского университета дружбы народов / Серия: Социология*. — 2012. — № 4. — С. 132–144.
- [17]. *Носов А.В.* Оценка служебного поведения государственных служащих // *Акмеология*. — 2011. — № 3. — С. 158–161.
- [18]. *Парфенова И.В.* Совершенствование кадровой работы с помощью социально-психологической оценки персонала // *Акмеология*. — 2012. — № 3. — С. 99–101.

[19]. *Сардарян А.Р.* Проблемы и тенденции внедрения системы оценки персонала в современных российских компаниях // Вестник Российского университета дружбы народов / Серия: Экономика. — 2007. — № 3–4. — С. 58–65.

[20]. *Степнова Л.А., Микитюк Н.В.* Акмеологическая система личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Акмеология. — 2011. — № 3. — С. 19–27.

THEORETICAL AND APPLIED BASES OF THE PERSONNEL SOCIAL-PSYCHOLOGICAL EVALUATION

Viacheslav V. Kovalev — Ph.D. (Psychology), Associate Professor of the Acmeology and Psychology of Professional Activity Department, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Service (RANEPA), 84 Vernadskiy prospect, Moscow, 119606, Russia

ABSTRACT

The article reveals theoretical and applied foundations of the social and psychological evaluation of personnel, based on the application of modular socio-test. It defines the problem of low efficiency in management practices of applied traditional socio-psychological methods. It gives the author's definition of social and psychological evaluation, reveals its content and possibilities. The directions for improving quality of management based on acmeological content of personnel evaluation are demonstrated.

Key words: social-psychological evaluation, methodology, methods of social-psychological research, social psychology, interpersonal relationship, modular socio-test.

REFERENCES

- [1]. *Antsupov A.Ia.* Sotsial'no-psikhologicheskie osnovy preduprezhdeniya i razresheniya mezhlichnostnykh konfliktov vo vzaimootnosheniyakh ofitserov: dis. ... d-ra psikhol. nauk. — Moscow, 1993.
- [2]. *Antsupov A.Ia., Kovalev V.V.* Sotsial'no-psikhologicheskaya otsenka personala. — Moscow: IuNITI-DANA, 2006.
- [3]. *Antsupov A.Ia., Kovalev V.V.* Ekspress-otsenka voennosluzhashchikh i voinskih kolektivov. — Moscow: Voennyi universitet, 2001.
- [4]. *Bodalev A.A., Derkach A.A., Klimov E.A.* O zadachakh i napravleniyakh sovremennykh akmeologicheskikh issledovaniy // Akmeologiya. — 2013. — № 4. — S. 85–90.
- [5]. *Dorogina I.Iu.* Sootnoshenie poniatii kompetentnost' i kompetentsii v otsenke deiatel'nosti personala organizatsii // Akmeologiya. — 2014. — № 3. — S. 133–137.
- [6]. *Zazykin V.G., Smirnov E.A., Siniagin Iu.V.* Otsenka personala sovremennoi organizatsii. — Ivanovo: Ivanovskii filial RANKhiGS: OAO «Izdatel'stvo «Ivanovo», 2014.
- [7]. *Kashirin V.P.* Metodologicheskie osnovaniya psikhologii // Vestnik Rossiiskogo novogo universiteta. — 2014. — № 1. — S. 21–25.
- [8]. *Kashirin V.P.* Predmet i problematika sotsial'noi psikhologii // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta / Seriya: Psikhologicheskie nauki. — 2013. — № 1. — S. 51–60.
- [9]. *Kovalev V.V.* Ispol'zovanie modul'nogo sotsiotesta v izuchenii mezhlichnostnykh otnoshenii uchashchikhsia v shkole // Innovatsii v obrazovanii. — 2001. — № 4. — S. 108–122.
- [10]. *Kovalev V.V.* Psikhologicheskie usloviya optimizatsii mezhlichnostnykh otnoshenii ofitserov podrazdelenii Sukhoputnykh voisk: dis. ...kand. psikhol. nauk. — M., 2002.
- [11]. *Kovalev V.V., Chichkova A.V.* Razvitie sotsial'no-pertseptivnykh sposobnostei shkol'nikov starshikh klassov // Akmeologiya. — 2014. — № 1. — S. 42–50.

- [12]. *Krupenia A.N.* Ispol'zovanie modul'nogo sotsiotesta v izuchenii mezhlichnostnykh otnoshenii sotrudnikov sluzhebnoy kollektiva // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta / Seriya: Psikhologicheskie nauki. — 2011. — № 1. — S. 85.
- [13]. *Marasanov G.I.* Kontseptsii obosnovannoi praktichnosti v otsenke personala // Akmeologiya. — 2014. — № 3. — S.158–159.
- [14]. *Mel'nichuk A.S.* Mnogomernyi podkhod k analizu sub»ektivnykh strategii razvitiia professional'nykh kompetentsii // Akmeologiya. — 2012. — № 2. — S. 23–31.
- [15]. *Monakhova K.V.* Vliyanie individual'no-korreksionnoi raboty na vzaimootnosheniya v sportivnoi komande // Mir obrazovaniya — obrazovanie v mire. — 2009. — № 2. — S. 253–259.
- [16]. *Neverov A.V.* Kompleksnaya otsenka personala v sisteme sotsial'nogo razvitiya organizatsii // Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov / Seriya: Sotsiologiya. — 2012. — № 4. — S.132–144.
- [17]. *Nosov A.V.* Otsenka sluzhebnoy povedeniya gosudarstvennykh sluzhashchikh // Akmeologiya. — 2011. — № 3. — S. 158–161.
- [18]. *Parfenova I.V.* Sovershenstvovanie kadrovoy raboty s pomoshch'yu sotsial'no-psikhologicheskoi otsenki personala // Akmeologiya. — 2012. — № 3. — S. 99–101.
- [19]. *Sardarian A.R.* Problemy i tendentsii vnedreniya sistemy otsenki personala v sovremennykh rossiiskikh kompaniyakh // Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov / Seriya: Ekonomika. — 2007. — № 3–4. — S. 58–65.
- [20]. *Stepnova L.A., Mikitiuk N.V.* Akmeologicheskaya sistema lichnostno-professional'nogo razvitiya rezerva upravlencheskikh kadrov // Akmeologiya. — 2011. — № 3. — S. 19–27.