

Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассесмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

Мякушкин Д.Е.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ Учебное пособие

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете
<http://www.myakushkin.ru>

Все права защищены и охраняются законом. © 2009

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь
непосредственно к автору.

E-mail: mde@myakushkin.ru
<http://www.myakushkin.ru>

Д.Е. Мякушкин

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности, главной целью которой является повышение производственной активности персонала. Это система управленческих мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик сотрудников и их трудового поведения целям и задачам организации. Реализуется эта система через разработку и внедрение в практику деятельности кадровой политики – комплекса теоретических взглядов, принципов, требований, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. И одним из основных элементов кадровой политики являются процедуры и технологии оценки персонала, включая оценку управленческого потенциала сотрудников организации.

Актуальность изучения различных аспектов оценки управленческого персонала определяется необходимостью обеспечения точности и адекватности получаемых результатов. В последние годы в современном российском обществе произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, а интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых задач увеличили значение оценки управленческого персонала и повысили требования к конструированию и применению соответствующих оценочных технологий и процедур.

Предлагаемая работа посвящена описанию подходов к оценке управленческого персонала организации, используемых в практике работы специалистов кадровых служб.

В первой части работы рассматриваются общие вопросы подготовки, организации и проведения оценочных процедур, условия проведения оценки и механизмы формирования критериев оценки.

Вторая часть посвящена описанию различных подходов к оценке руководителей.

В третьей части представлено содержание комплексных оценочных технологий управленческого персонала организации.

Учебное пособие ориентировано на руководителей кадровых служб государственных и коммерческих структур, практических психологов, специалистов в области оценки персонала и студентов, изучающих соответствующие дисциплины. Само содержание учебного пособия во многом стало следствием изучения практического опыта и изданных в разные годы публикаций доктора психологических наук Т.Ю. Базарова и кандидата психологических наук Е.А. Аксеновой, которым автор выражает глубокую признательность и благодарность за помощь, и поддержку в работе.

Часть 1. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка сотрудников организации – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности деятельности и получение необходимой информации о кадровом потенциале организации в целом. Это обязательный элемент системы контроля в любой организации, «сквозной» вид кадровой работы, неизбежно учитываемый при разработке кадровых программ [25, 26].

Само развитие представлений о необходимости, месте и роли оценки персонала в системе управления предприятием исторически прошло несколько этапов. Ряд авторов отмечает наличие существенных изменений в представлениях об определении критериев оценки и использовании потенциала сотрудников организации на протяжении нынешнего столетия [19, 21, 20, 26, 27]. Сменяющие друг друга доктрины научного управления порождали разные требования к

процессу подбора, оценки и расстановки кадров. Так, господствующая в начале века доктрина научной организации труда выдвинула на первое место принципы бюрократической организационной культуры, требующей от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли [21]. В таких условиях под оценкой персонала можно было понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности, что и определяло содержательную часть критериев оценки руководителей.

Сменившая ее доктрина человеческих отношений соответствует органической организационной культуре, требующей включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д., что, соответственно, и выступало в качестве критериев оценки.

Развитие технологий и индивидуализация деятельности привели к появлению концепции контрактации ответственности и соответствующей ей предпринимательской организационной культуре, требующей от работников умения трудиться в условиях конкуренции [26]. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Сегодня на смену концепции контрактации ответственности приходит парадигма командного менеджмента и формируются условия для возникновения партиципативной организационной культуры, требующей от работника умения работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько усложнилась, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста [20, 24]. Следовательно, должна быть подвергнута пересмотру и содержательная часть критериев оценки.

1.1. Цели оценки персонала

В любом случае периодическое проведение оценочных мероприятий и получение разнообразной диагностической информации повышает эффективность процесса управления человеческими ресурсами и служит одновременно достижению нескольких целей: административной, информационной и мотивационной [5, 18, 29]:

1. Административные цели достигаются через реакцию администрации предприятия на итоговые результаты оценки, на результаты эффективности труда оцениваемых работников. Как правило, при правильной комплексной организации процедуры оценки ее производными являются:

- повышение по службе как следствие подтверждения уровня профессионализма и квалификации на занимаемой в данный момент должности и одновременно как способ поощрения работника за достигнутые результаты в деятельности;
- перевод на другую работу как следствие выявления способностей и как способ более точного использования работника в соответствии с его возможностями, создание условий для его дальнейшего роста;
- планирование профессионального развития и карьеры как следствие выявления слабых и сильных сторон и профессиональных качеств оцениваемых, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и спланировать дальнейшую карьеру сотрудников организации;
- планирование профессионального обучения и развития после выявления в ходе оценки пробелов в компетенциях и умениях каждого работника, а также для создания условий в рамках повышения квалификации персонала;
- принятие обоснованных решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

2. Информационные цели обеспечивают реализацию потребности оцениваемых сотрудников в знании оценки степени эффективности своего труда, а также служат основаниями для изменения трудового поведения сотрудников и приведения его в соответствие с требованиями организации.

3. Мотивационные цели обеспечивают положительное воздействие на мотивацию работников, поскольку сама по себе оценка и получаемая оцениваемым обратная связь по результатам оценки является важнейшим мотивом поведения и повышения эффективности деятельности.

1.2. Типы диагностической информации при проведении оценки

При организации и проведении оценки особое значение придается поиску надежных методов оценки, а так же разработке соответствующих оценочных технологий и процедур. В то же время информация, полученная с помощью применяемых оценочных технологий, может учитывать и включать в себя различные аспекты деятельности и поведения человека в организации.

Специалисты по оценке персонала выделяют четыре типа значимой диагностической информации о сотрудниках организации, которые можно в общем виде описать следующим образом [25, 26]:

1. Информация об успешности деятельности конкретного работника. Получение такого рода информации основывается на методах и технологиях деловой оценки персонала, в отношении использования которых существует согласие у подавляющего большинства специалистов в области оценки [5, 18, 29].

2. Информация об индивидуально-психологических особенностях работника, наличие которой позволяет судить о его потенциальных способностях. Получение данного типа информации основано на использовании психодиагностических процедур, методы которых широко представлены в отечественных и зарубежных публикациях [2, 5, 7, 21].

3. Информация о типичных способах поведения работника и особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей задачи. Получение этой информации основано на использовании процедур экспертной оценки, относительно содержания и технологии, проведения которых не существует единого мнения [6, 7].

4. Информация о кадровом (управленческом) потенциале организации в целом, базирующаяся на сопоставлении первого, второго и третьего типов информации с целями, особенностями и перспективами развития самой организации [6, 7, 9].

Решение о получении того или иного типа информации принимается в зависимости от целей и глубины оценки, а так же в зависимости от категории оцениваемого персонала. В то же время, при организации и проведении оценки руководителей, не достаточно оперировать данными, полученными в рамках только одного подхода. На сегодняшний день, усложнение деятельности и необходимость сбора вышеперечисленных типов информации определяет отход от понимания содержания процесса оценки персонала как фрагментарного использования традиционных методов и требует включение этих методов в единую комплексную технологию социально-психологической диагностики кадрового потенциала организации.

1.3. Условия проведения оценки персонала

В тоже время названные выше цели не могут быть достигнуты без дополнительных условий, к которым можно отнести следующее [3, 7, 9, 24].

Во-первых, оценка должна быть комплексной и охватывать различные аспекты деятельности и поведения работника в организации.

Во-вторых, оценка должна быть периодическим и тщательно спланированным мероприятием, предсказуемым и неизбежным для сотрудников.

В-третьих, система оценки и ее результат должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как справедливые.

В-четвертых, критерии оценки должны быть заранее известны, открыты и понятны сотрудникам. Для достижения данной цели возможно участие оцениваемых в процессе формирования критериев в период подготовки оценочных процедур.

В-пятых, сама оценка должна быть отделена от критики, а обратная связь по результатам оценки должна осуществляться при максимально доброжелательных условиях для того, чтобы

привлечь работника к конструктивному обсуждению выявленных пробелов и недостатков в работе.

В-шестых, работники должны оцениваться независимо от частного мнения, как сотрудников организации, так и внешних наблюдателей.

В-седьмых, на результаты оценки не должны влиять, так называемые, «ситуативные факторы»: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние оцениваемых в момент оценки и т.д.

В-восьмых, оценочные мероприятия должны естественным образом встраиваться в систему кадровой работы организации.

Исходя из выше сказанного, очевидно, что создать объективную сбалансированную систему оценки персонала в организации далеко не просто.

1.4. Формирование критериев оценки

Однако речь идет не только о конструировании адекватных целям организации процедур оценки. Основным элементом любых оценочных технологий, обязательным условием надежности и достоверности получаемых результатов является деятельность по формированию критериев оценки. При этом обязательно должны учитываться особенности проявлений организационной культуры предприятия (подразделения), в которой осуществляется оценка персонала.

Организационная культура есть интегральная характеристика организации. В терминах организационной культуры описываются нормы, правила и принципы коммуникации между сотрудниками внутри организации, система ценностей и образцов поведения, отношение к выполняемой деятельности, система поощрений и наказаний, способы оценки результатов деятельности и т.д. Эти нормы, принципы и правила представляют собой обобщенную и разделяемую (часто на неосознаваемом уровне) персоналом организации модель, формирующую определенные ожидания сотрудников от руководства и определяющую рамки допустимого трудового поведения и выполнения обязанностей [3, 26].

В рамках концепции управления персоналом выделяют четыре типа организационной культуры: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную. Каждая из них, связана с типом совместной деятельности (способом взаимодействия в рамках коллективного решения задач) и типом управления – характеристикой того, как (кем) принимаются решения (управленческая форма) и каким способом они реализуются (рычаг управления) [25, 26].

В ситуации преобладания органической (патриархальной) организационной культуры сотрудники выступают в качестве исполнителей, включенных в семейный тип отношений. При этом они озабочены в основном социальными нуждами и положительно реагируют на инициативы руководства в том случае, если оно учитывает социальные потребности своих подчиненных. Смысл трудовой деятельности работники видят скорее не в самой работе, а в складывающихся в процессе труда социальных отношениях. Организация направляется согласием персонала с общей идеей, рабочая обстановка, как правило, комфортна и нравится работникам, лидерство основывается на создании и внедрении в пространство организации разделяемых сотрудниками взглядах о направлении общего движения. Уверенный и заботящийся о своих подчиненных руководитель пользуется доверием персонала, для которого он – высшая инстанция. Поэтому основной рычаг управления – авторитет руководителя. Подчиненные ожидают участия руководителя в решении их личных проблем и готовы переложить на него всю ответственность за результат их совместной деятельности. Основным критерий оценки сотрудников в таком подразделении со стороны руководителя – личная преданность. Тип управления связан с коллективистской управленческой формой, предполагающей единоличное принятие решений лидером коллектива. Тип совместной деятельности – совместно-взаимодействующий.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры работники, как правило, интересуются в основном своими личными целями и равнодушны к традициям, ценностям и специфическим задачам организации. Основным рычагом управления, воздействия на персонал служат деньги, основным же мерилем эффективности персонала выступает рынок. Сотрудники ожидают от руководства предоставления свободы действий для выполнения воз-

ложенных на них задач, вознаграждения в соответствии с затраченными усилиями и принесенной прибылью, а также выполнения обещаний относительно льгот и величины заработной платы. В такой среде эффективно работают активные, инициативные и агрессивно настроенные работники, участвующие в иногда жестких конкурентных отношениях с коллегами, что, с одной стороны, создает атмосферу повышенной тревожности в коллективе, с другой стороны, заставляет работников трудиться с максимальной степенью эффективности. Ответственность за результат деятельности принимается на себя теми, кто готов идти на риск ради достижения результата. Организация направляется свободной инициативой сотрудников, лидерство основывается на опыте и авторитете руководителя, повседневная работа выполняется и видоизменяется каждым по-своему, а конфликт с руководством считается проявлением индивидуальности работника. Решения вырабатываются сотрудниками независимо друг от друга, рабочая обстановка возбуждающая, тревожна и наполнена творческими возможностями для развития бизнеса. Тип управления характеризуется рыночной управленческой формой, решения в которой принимаются в соответствии с законами рынка. Тип совместной деятельности – совместно-индивидуальный.

В случае преобладания бюрократической организационной культуры главным рычагом управления выступает силовое воздействие, осуществляемое на основе приказов и наказаний. Организация направляется сильным руководством, лидерство основывается на власти и положении, функции и ответственность предписываются и закрепляются за сотрудниками. В такой среде желания и интересы отдельных людей подчиняются интересам организации, деловое общение часто является ограниченным и подчиняется определенным правилам, информация недоступна для большинства сотрудников, а рабочая обстановка стабильна, безопасна и предсказуема. Любые решения принимаются вышестоящим руководством, критика действий руководства наказуема, контроль за деятельностью персонала, – комплексный и постоянный. Приказы эффективного руководителя в этой организационной культуре не обсуждаются, работники дисциплинированы, технологичны, исполнительны, но часто безынициативны и могут эффективно трудиться в рамках закрепленных за ними четко описанных обязанностей. Тип управления связан с бюрократической управленческой формой, при которой решения принимаются вышестоящим руководством. Тип совместной деятельности – совместно-последовательный.

При партиципативной организационной культуре коллектив нацелен на достижение общекорпоративного результата. Организация направляется всесторонними обсуждениями, коммуникации насыщены и открыты, проблемы решаются на основе тесного взаимодействия и равноправия, а конфликты вскрываются для открытого и конструктивного их разрешения. В такой среде концентрируются специалисты, стремящиеся к собственному личностному и профессиональному развитию и при этом хорошо понимающие, что каждый в одиночку способен сделать гораздо меньше, чем при работе в группе (проявление закона синергии). В таких подразделениях активно развивается сотрудничество и взаимопомощь, люди участвуют в обсуждении и принятии решений и готовы трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов (в некоторых случаях – за пределами их собственной жизни). Работники рассматриваются руководством как партнеры, способные эффективно работать и быть полезным источником информации для оптимизации деятельности. Тип управления в подобной среде характеризуется демократической управленческой формой, связанной с установлением демократических, но обязательных для исполнения законов, что является основным рычагом управления. Тип совместной деятельности – совместно-творческий.

В подразделении с преобладанием той или иной организационной культуры (при условиях её адекватности целям организации и типу совместной деятельности) соответствующим образом должна формироваться и содержательная часть критериев оценки персонала.

Формированию критериев оценки предшествует процедура анализа деятельности оцениваемых. Основным требованием к анализу деятельности является обязательный учет специфики организационной культуры, анализ специфики решаемых задач и изучение схем взаимодействия, используемых в организации. Если же деятельность по ряду причин не может быть под-

вергнута анализу, то осуществляется её проектирование и моделирование и затем разрабатываются критерии оценки.

Можно выделить несколько основных подходов к формированию критериев оценки [7, 25, 26]:

- формирование критериев через описание конечного результата деятельности сотрудников;
- формирование критериев через создание идеальной модели личности, изучении психологического портрета успешного сотрудника на данной должности;
- формирование критериев через изучение требований к должности и анализ нормативных документов;
- формирование критериев с помощью использования методов профессиографии;
- формирование критериев через использование процедур экспертной оценки.

Последовательность действий по созданию критериев оценки выглядит следующим образом [6, 7, 9, 13, 16, 17, 25]:

- 1) формирование аналитической группы;
- 2) анализ деятельности оцениваемых;
- 3) выделение отдельных качеств, действий, особенностей поведения;
- 4) критериальный. Формирование критериев оценки;
- 5) экспертная оценка критериев руководством предприятия.
- 6) утверждение списка критериев оценки.

В результате работы по формированию критериев создается модель с описанием требований к работнику и условиям его успешности и в дальнейшем разрабатывается программа проведения оценочных процедур.

Часть 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

2.1. Подходы к оценке

В практике деятельности кадровых служб с разной степенью эффективности используются два подхода к оценке управленческого состава организации.

Личностный подход предполагает оценивание личности руководителя, его личностных и деловых качеств. Ситуативный подход включает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда. У того и другого подхода есть свои сторонники и противники [16, 18, 28, 29].

Основной тезис личностного подхода заключается в том, что работник, обладающий комплексом профессионально значимых личностных качеств, будет, безусловно, эффективен в работе [26]. Наличие же необходимых знаний, умений и навыков существенно повышает вероятность его успешности. В русле личностного подхода к оценке работников проводятся исследования стилей управления, изучение психологических качеств наиболее успешных менеджеров и разрабатываются самые различные управленческие тесты. Специалисты видят свою задачу в составлении «психологического портрета» должностного лица с помощью методов психодиагностики и экспертных оценок и утверждают, что судить о способностях, ресурсах и возможностях личности лишь по результатам труда не только сложно, но и вряд ли возможно. К тому же не всякий труд может быть нормирован и измерен.

Сторонники ситуативного подхода [15, 17] утверждают, что люди с различными личностными особенностями часто совершают однотипные действия и принимают одинаковые решения, демонстрируя похожий стиль поведения и руководства. В то же время близкие по личностным качествам люди могут принимать различные решения и по-разному вести себя в одинаковых условиях. Один из основных постулатов этого подхода состоит в том, что оплачивается в конечном итоге труд, а не наличие качеств, и что оценка качеств личности всегда субъективна, а результаты труда объективно могут быть учтены и измерены. Поэтому при оценке руководителей используется принцип моделирования различных производственных и управленческих

ситуаций и решение об эффективности деятельности оцениваемого основывается на заключении экспертов о степени успешности решения предложенных задач. Результат труда выражают не только через итоги деятельности подразделения (выполнение плана прибыли, рост числа клиентов и т.п.), но и через изучение социально-экономических условий труда подчиненного персонала, к каким относят уровень оплаты труда, степень выраженности трудовой мотивации персонала, наличие конфликтов и используемые механизмы их разрешения и т.д.

В рамках каждого из вышеперечисленных подходов созданы и разрабатываются соответствующие методы оценки.

На сегодняшний день существует несколько технологий оценки руководителей, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. В то же время наиболее сложным мероприятием является конструирование критериев и процедур оценки именно управленческого персонала организации, что предопределено целым рядом причин.

Объективно управленческая деятельность во многих своих проявлениях не подлежит регламентации и нормированию, следовательно, возникают серьезные трудности с формированием критериев оценки, а использование стандартного набора «профессионально значимых качеств руководителя» не дает желаемого результата. Эффективность управленческой деятельности основывается не только (и не столько) на профессиональных знаниях, умениях и навыках, но на готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. На сегодняшний день в традиционных подходах к оценке не существует надежного инструмента для замера этих параметров личности. В то же время в любой организации есть руководители, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности на следующем в управленческой иерархии уровне, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал. Выявление таких перспективных работников и предоставление им условий и возможностей для реализации себя в ином качестве представляется достаточно значимым, но трудно выполнимым мероприятием с помощью традиционных методов оценки.

2.2. Требования к процедуре оценки

Несмотря на возникающие сложности с разработкой критериев и оценочных процедур управленческий персонал организации должен быть оценен:

- объективно, т.е. независимо от чьего-то отдельного мнения;
- надежно, т.е. относительно свободно от влияния случайных факторов и прошлых заслуг;
- достоверно, т.е. оцениваться должен реальный уровень владения управленческими навыками;
- с возможностью прогноза о будущей эффективности и направлениях индивидуального развития;
- комплексно, т.е. с использованием ряда взаимодополняющих друг друга инструментов оценки.

Далеко не все существующие на сегодняшний день технологии оценки управленческого персонала соответствуют данным требованиям. Специалисты в области оценки персонала давно пришли к выводу, что через использование только лишь одного метода оценки нельзя получить достоверную информацию об эффективности деятельности руководителей и об управленческом потенциале организации в целом. Речь здесь идет о формировании уникального для каждой организации и базирующегося на существующей в данный временной период организационной ситуации комплексного подхода к оценке. Конструирование же оценочных технологий должно быть основано на использовании различных и взаимодополняющих методов оценки с обязательным учетом специфики преобладающей организационной культуры предприятия. Исследования особенности деятельности руководителей показали, что степень эффективности реализации управленческих функций напрямую зависит от адекватности управленческих воздействий сложившейся организационной ситуации в подразделении.

В любом случае оценка действующих руководителей должна приводить к решению целого ряда задач [5, 10, 18, 26] и в общем виде можно сформулировать их следующим образом.

1. Определение степени эффективности управленческой деятельности.
2. Определение степени соответствия занимаемой руководящей должности.
3. Выявление потенциальных возможностей действующих руководителей в организации.
4. Определение направлений развития руководителей и разработка обучающих программ.
5. Формирование управленческих команд.
6. Формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности.
7. Анализ рациональности расстановки управленческих кадров.
8. Построение структур аппарата управления.

Без сомнения, реализация подобного рода задач невозможна без понимания процесса оценки управленческого персонала как комплексной системообразующей деятельности, пронизывающей всю структуру кадровой работы в организации. Итогом такого подхода к оценке должны стать не только описание и оценивание результатов труда конкретного руководителя, но и его индивидуальные и психологические особенности, его поведение и взаимодействие с различными категориями персонала в организации, его управленческий потенциал, а также те необходимые условия, при которых данный потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Для дальнейшего рассмотрения особенностей конструирования и проведения различных оценочных технологий стоит уточнить ряд используемых понятий.

1. *Оценка* – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

2. *Оценивание* – процесс получения оценки, включающий подготовку к оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценка, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

3. *Субъект оценки* – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

4. *Объект оценки* – работники организации, подлежащие оцениванию.

5. *Предмет оценки* – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

6. *Методики* – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т. д.

7. *Методы* – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т. д.

8. *Технологии* – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Часть 3. КОМПЛЕКСНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

На сегодняшний день в достаточной степени разработаны и реализованы на практике несколько комплексных технологий оценки управленческого персонала, к которым можно отнести деловую оценку персонала, аттестацию, конкурс, Ассесмент Центр [3, 5, 6, 7, 17, 25, 26, 28, 29].

3.1. Деловая оценка персонала

Определение понятия «деловая оценка» часто встречается в зарубежной и отечественной литературе и, различаясь в деталях, в основном формулируется похожими терминами [1, 2, 5, 9, 12, 14, 15, 18, 22, 23, 25].

Деловая оценка персонала – это «целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места» [25, с. 257].

Кроме того, в литературе часто встречается термин «оценка труда» [8, 10, 11, 13, 26]. Т.Ю. Базаров определяет содержание этого понятия следующим образом: «Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства» [26, с. 258].

Несмотря на различие в понимании объекта исследования, присутствующее в вышеприведенных определениях, сами технологии и методы оценки в обоих случаях во многом совпадают и описывают две взаимосвязанных между собой стороны единого процесса: оценку результатов деятельности руководителя, а также оценку выраженности качеств личности, позволяющих с разной степенью эффективности выполнять эту деятельность.

Центральным вопросам любого вида оценки, и деловой оценки в частности, является установление ее показателей. Анализ публикаций [9, 14, 22, 26], посвященных изучению различных аспектов процесса деловой оценки персонала организации, позволил выделить три группы показателей:

- показатели эффективности труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели личностных качеств.

При оценке *эффективности труда* выделяют так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели [23, 25]. «Жесткие» показатели легко измеримы и поддаются объективной количественной оценке (плановые показатели, нормативы, объемы производства, рост прибыли, числа клиентов и т.д.). «Мягкие» показатели связаны с субъективным мнением эксперта и используются в ситуациях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество, коллективизм в работе, самостоятельность, готовность к принятию ответственности и т.п. [22, 25, 29] и определяются в основном с помощью методов экспертной оценки.

Показатели личностных качеств замеряются с помощью психодиагностических методов и сам отбор и формулировка этих качеств, представляют собой серьезную проблему [4]. На сегодняшний день практически отсутствуют исследования, результаты которых обосновывали бы существование зависимости между степенью развития определенных качеств личности и степенью успешности в деятельности [6]. Кроме того, близкие по выраженности личностных качеств работники могут по-разному вести себя в одинаковых условиях и принимать различные решения [16]. Поэтому, несмотря на широкое использование психодиагностических методик в процессе деловой оценки, вопрос о взаимосвязи определенного набора качеств личности и соответствующей ему степени успешности деятельности остается нерешенным.

В общем виде порядок разработки программы деловой оценки руководителей можно представить следующим образом: определяется содержание оценки; решаются задачи, связанные с технологией оценки; реализуются задачи, связанные с процедурой оценки. При определении содержания оценки определяется ответ на вопрос: «Что оценивать? Личностные качества, труд работника или результаты труда?» При выборе методов оценки определяют те из них, которые позволяют выявить наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки и измерить величину того или иного элемента с помощью конкретных показателей. При определении процедуры оценки решаются вопросы о месте и частоте проведения оценки, о людях, проводящих ее, о том, какой период работы охватывать, какие технические средства будут оформлены и использованы результаты оценки и т.п.

Обычно при деловой оценке используют несколько методов, сочетая методы индивидуальной оценки с методами групповой оценки. Сами методы должны быть адекватны структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой и предусматривать использование количественных показателей.

Можно выделить некоторые методы оценки, активно используемые в различных ситуациях оценки персонала на предприятиях [11, 15, 25, 26].

Метод стандартных оценок состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы подчинённых.

Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий, в этом случае, ставит отметку против каждой характеристики или оставляет пустое место. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Сравнительная анкета. После разработки списка описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте оценщики в ходе наблюдения располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Оценкой результативности является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Метод вынужденного выбора заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора.

Анкета заданной выбора представляет собой список характеристик и перечень вариантов поведения оцениваемого. Оценщики по шкале важности оценивают в баллах то, как выполняет свою работу работник.

Описательный метод предлагает последовательную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков работника и может легко комбинировать с другими методами.

Метод школы наблюдения за поведением ориентирован на фиксацию поступков, причем фиксируется количество случаев, когда оцениваемый вел себя тем или иным образом.

Метод оценки по решающей ситуации основан на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном и сопоставляется поведение оцениваемого работника.

Метод независимых судий представляет собой оценку работника лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5–7 человек). Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности и в результате оформляется итоговое заключение.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6–10 важнейших характеристик работы, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5–6 решающих ситуаций с описанием поведения. Эксперт оценивает квалификацию работника исходя из этих характеристик, и на основании оценок, делает прогнозы на будущее.

Оценка *методом комитетов* заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Деятельность работника разбивается на отдельные составляющие, и эксперты определяют результативность каждого вида деятельности по шкале. В результате, определяется степень неуспеха, составляется список работ, которые удастся решить успешно, т.е. работы, которые удастся выполнить от случая к случаю, и те работы, которые никогда не удаются.

360-градусный метод оценки состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом заполняются общая и особая для каждого уровня экспертов формы.

Метод классификации заключается в том, что лицо, производящее оценку, должно распределить всех работников поочередно по какому-либо общему критерию. Распределение происходит в порядке от «лучшего» до «худшего».

Метод альтернативной классификации состоит в том, что оценщик в начале выбирает самого лучшего и самого худшего работников по заданному параметру, затем отобрать следующих за ним и т.д.

Метод без предварительного установления показателей оценки устанавливает такой ход процесса оценивания, когда не заданы параметры оценки. Оценщик становится более независимым в выборе способов ведения оценки.

Метод сравнения по парам позволяет сравнить каждого с каждым. Затем отмечается, сколько раз конкретный работник был лучшим в паре и на основании полученных результатов выстраивается общий рейтинг.

Метод заданного распределения состоит в том, что оценщику предлагается распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой на оценки. Критерии при этом могут быть различными.

Метод оценочного интервью представляет собой форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются:

- интеллект (критичность, логичность, сообразительность);
- мотивация (интересы, ценности, увлечения);
- черты личности (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость и т.д.);
- опыт (образование, навыки).

Метод структурированного интервью связан с задаванием всем оцениваемым одних и тех же, связанных с работой вопросов, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев.

Метод ситуационного интервью состоит в том, что работникам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе заранее разработанных критериев.

Метод интервьюирования состоит в том, что испытуемому самому предлагается провести собеседование с несколькими людьми и в ходе работы оценивается уровень его вопросов и вскрываемых проблем.

Метод анамнеза сводится к сбору информации о трудовом прошлом работника. Здесь учитываются как высказывания оцениваемого о своем прошлом, так и высказывания о нем других лиц. Кроме того, происходит изучение характеризующих его документов (автобиография, резюме, взыскания и поощрения, места работы, свидетельства об обучении и повышении квалификации и т.п.).

Метод моделирования ситуации заключается в создании искусственных, но близких к реальным условиям работы и управленческих ситуаций. Критериями оценивания при этом являются способность организовывать, планировать, принимать решения, фиксируются гибкость поведения работника, стиль работы, устойчивость к стрессам и т.д.

Метод групповых дискуссий предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9-15 человек. Оценку осуществляют специально подготовленные наблюдатели, фиксируя поведенческие проявления людей и соотнося их со специально разработанными критериями оценки.

Вышеперечисленные методы деловой оценки имеют свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести сравнительную легкость их применения, определенность критериев оценки труда, использование количественных показателей для осуществления сравнения.

К недостаткам же можно отнести одностороннюю оценку работников без учета всех элементов их деятельности; низкую прогностичность в силу определения лишь реального уровня владения навыками; отсутствие учета взаимосвязей и отношений внутри организации; высокую степень субъективизма со стороны экспертов; сложность формулирования критериев оценки.

В рамках деловой оценки проводят как текущую оценку персонала, так и итоговую, осуществляемую в конце длительного периода [9, 22, 24, 25].

3.2. Аттестация персонала

Аттестация персонала – это комплексные кадровые мероприятия, предназначенные для оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности работника организации требованиям выполняемой деятельности [17, 25, 26, 27, 29].

Основные цели аттестации состоят в контроле за качеством исполнения обязанностей и в выявлении резервов повышения уровня отдачи работника. В процедуру аттестации включают:

- оценку трудовой деятельности;
- оценку трудовой дисциплины;
- оценку трудового поведения;
- оценку персонала.

Оценка трудовой деятельности предназначена для анализа и сопоставления содержания, интенсивности, качества и объема труда с планируемым результатом труда. При аттестации руководителей дополнительно оценивается эффективность деятельности подчиненного им подразделения.

Оценка трудовой дисциплины предназначена для выявления степени соответствия работников требованиям, предъявляемым к организации деятельности и поведения должностными инструкциями, обязанностями, распоряжениями вышестоящего руководства, технологией и т.д.

Оценка трудового поведения предназначена для выявления степени соответствия сотрудников принятым в организации нормам и правилам поведения. В данном случае подобная оценка позволяет выявить сотрудников, не вписывающихся в требования (на уровне поведения) организационной культуры и получить информацию о направлениях и возможности коррекции поведения отдельных работников.

Оценка персонала предназначена для изучения степени подготовленности работника к выполнению деятельности на занимаемой должности. Кроме того, получаемая информация позволяет выявить потенциальные возможности аттестуемых и сделать заключения о возможных перспективах их роста.

Сама аттестация состоит из нескольких этапов [25, 26, 29].

1. Подготовка к проведению аттестации включает в себя разработку принципов и методов проведения оценочных процедур, разработку критериев оценки, издание нормативных документов и подготовку необходимых материалов для проведения аттестации (бланки, оценочные листы и т.д.).

2. Проведение аттестации включает в себя оценочные процедуры, предназначенные для выявления тех или иных значимых для эффективности деятельности параметров по каждому аттестуемому. При этом методы сбора информации используются в рамках одной комплексной оценочной технологии и в зависимости от целей и глубины исследования могут включать в себя:

- собеседование;
- аттестационный экзамен;
- психологическое тестирование;
- экспертную оценку (через заполнение заранее разработанных бланков, либо через организацию и проведение наблюдения за деятельностью и поведением аттестуемых);
- методы деловой оценки;
- самооценку по выделенным критериям;
- анализ документов (характеристик, количества поощрений и взысканий, полученным сотрудником в течении межаттестационного периода, количественных и качественных характеристики деятельности как отдельных аттестуемых, так и руководимых ими подразделений и т.д.);
- анализ результатов предыдущих аттестаций;
- анализ индивидуальных планов развития сотрудников и руководимых ими подразделений.

В состав аттестационной комиссии могут включаться различные специалисты, способные оценить аттестуемых сотрудников по предлагаемым для этого критериям.

3. Анализ результатов аттестации позволяет получить необходимую диагностическую информацию для дальнейшего принятия решений и разработки кадровых программ с персоналом. По итогам аттестации проводится собеседование с каждым из оцениваемых. Расчет показателей по выработанным критериям позволяет выявить тенденции к изменениям в различных сторонах деятельности и поведения работников, получить сравнительные результаты их эффективности, а так же выделить группу риска (неэффективно работающих сотрудников) и группу роста (сотрудников, способных к дальнейшему развитию).

3.3. Конкурс

Под конкурсом подразумевают проведение комплексных испытаний, предполагающих формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур [3, 6, 26].

С помощью организации и проведения конкурса решаются следующие задачи.

1. Подбор и отбор персонала в организацию.
2. Замещение вакантных должностей.
3. Формирование кадрового резерва.
4. Выборы.

При проведении конкурса неизбежно происходит повышение престижа вакантной должности и, как правило, привлекается большое количество кандидатов. При этом укрепляется идея демократизации и открытости в области управления персоналом организации, а так же повышается объективность решения о приеме на работу. Само участие в конкурсе дает возможность кандидатам, вступая в соревновательные отношения с конкурентами, продемонстрировать наличие определенных способностей и собственную готовность занять определенную должность.

Конкурс может проводиться как во внутрифирменном пространстве (в качестве конкурсантов выступают сотрудники данной организации), так и с привлечением кандидатов из других организаций. Технология формирования конкурсных процедур отличается разнообразием, определяемым целями и задачами конкурса, организационной ситуацией на предприятии, уровнем профессионализма конкурсантов, количеством участвующих в процедурах оценки и т.д.

Этапы конкурса:

1. Подготовительный, при котором формируются оценочные процедуры и методы отбора кандидатов, состав конкурсной комиссии и организационный план проведения конкурса. Кроме того, разрабатываются и утверждаются нормативные документы, регламентирующие деятельность конкурсной комиссии, публикуется объявление о проведении конкурса и определяется список кандидатов, подавших документы на участие в конкурсе. С кандидатами проводится собеседование и ознакомление с правилами проведения конкурса.

2. Проведение конкурса, включающее в себя реализацию программы оценки кандидатов. При этом могут использоваться несколько способов построения оценочных технологий, к которым относят аттестационный способ, игротехнический способ, способ ситуационного моделирования и т.д. Кроме того, для оценки тех или иных параметров, значимых для эффективности деятельности испытуемых, широко используются:

- ролевые игры;
- групповые дискуссии;
- мозговые штурмы;
- специальные упражнения;
- публичное выступление;
- экспертная оценка;
- собеседование;
- психологическое тестирование;

- анализ документов;
- опрос общественного мнения.

В любом случае, применяемые в ходе конкурса методы и оценочные процедуры должны давать необходимую и достаточную информацию для принятия решения о победе того или иного кандидата.

3. Подведение итогов конкурса, включающее в себя анализ полученной информации, информирование общественности и конкурсантов о результатах конкурса, прием и рассмотрение апелляций, и утверждение результатов конкурса.

Применение конкурсных технологий создает ситуацию, в которой сотрудники включаются в конкурентную борьбу для достижения собственных целей, что дает возможность сформировать качественно новый управленческий состав организации.

3.4. Assessment Center

Метод Assessment Center считается в мировой практике управления наиболее точным и эффективным инструментом оценки деловых качеств и управленческого потенциала работников организации (руководителей и кандидатов на должность руководителя разных уровней).

В технологии Assessment Center (Центр Оценки) присутствуют в равной степени три теоретических подхода к изучению проявлений человека [6, 7, 24] что позволяет сопоставлять данные, получаемые различными способами и формировать обобщенное и уточненное описание конкретного испытуемого:

1) Психометрия, представляющая поведение человека в виде различных и достаточно независимых категорий и владеющая способами измерения и сравнения людей между собой.

2) Социально-психологические и антропологические принципы описания поведения, выделяющие типичные способы поведения в конкретных ситуациях.

3) Наблюдение, сравнивающее индивидуальные проявления испытуемых.

Технологии Центра Оценки персонала могут быть использованы:

- для анализа кадрового (управленческого) потенциала организации;
- при организации конкурса на замещение вакантной должности руководителя;
- при планировании карьеры и продвижения сотрудника (оценка степени готовности кандидата к выполнению новых функций);
- при реорганизации (оценка возможности сотрудников приспособиться к новым условиям работы);
- при формировании группы резерва руководителей;
- для сокращения персонала и обоснования изменений в кадровом составе;
- для выявления работников, не имеющих перспектив роста (с низким управленческим потенциалом);
- для выявления работников, способных к применению и развитию собственного управленческого потенциала;
- для формирования программы обучения и развития персонала (на уровне руководителей).

Суть технологии заключается в том, чтобы наряду с использованием традиционных методов оценки создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого и в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается наблюдателями, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе и т.д.

Основные характеристики данной оценочной технологии [7].

1. Система критериев оценки разрабатывается индивидуально для каждого случая оценки в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых, а не является стандартным набором “профессионально важных качеств”.

2. В специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности, что позволяет наблюдать как уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач у каждого оцениваемого, так и выявить типичные схемы взаимодействия и особенности поведения людей в ситуации коллективной деятельности.

3. Процедура оценки предусматривает испытание оцениваемых различными техниками, упражнениями, методами.

4. Оценка производится не только специалистами, но и наблюдателями – сотрудниками организации, в которой проходит оценка персонала, что дает возможность учитывать особенности проявлений организационной культуры предприятия.

5. Каждый испытуемый оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает несколько испытуемых.

6. Результаты оценки позволяют прогнозировать успешность деятельности испытуемых в различных областях.

В общем виде можно представить данную технологию как отработку нескольких взаимосвязанных этапов:

Этап 1. Подготовка проекта:

- определение целей оценки;
- определение сроков оценки;
- определение объемов оценки;
- утверждение списка испытуемых.

Этап 2. Анализ деятельности:

- исследование особенности деятельности оцениваемых;
- анализ схем взаимодействия, используемого в организации;
- оценка специфики организационной культуры предприятия.

Этап 3. Формирование критериев оценки:

- разработка и формирование списка критериев;
- экспертная оценка критериев руководством организации;
- обработка результатов, утверждение критериев оценки.

Этап 4. Конструирование процедур оценки:

- определение процедур и методов оценки;
- создание организационного плана реализации программ оценки.

Этап 5. Обучение наблюдателей:

- определение списка наблюдателей – ряда ключевых сотрудников организации;
- проведение обучающей программы для наблюдателей.

Этап 6. Проведение оценочных процедур:

- интервью;
- психодиагностика;
- специальные упражнения;
- групповые упражнения;
- организационно-управленческие игры.

Этап 7. Анализ результатов оценки:

- итоговое собеседование с оцениваемыми;
- подготовка индивидуальных и обобщенных материалов по группе оцениваемых.

Этап 8. Подведение итогов оценки:

- обсуждение результатов оценки с руководителем организации;
- обсуждение и использование результатов оценки для разработки кадровых программ.

Для получения максимально полной и разносторонней информации о работниках используется набор соответствующих методов [6, 7, 9].

1. Интервью. Цель интервью – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого. Оно проводится в форме стандартизированного устного опроса каждого участника в

отдельности и в ходе интервью проясняется реалистичность и профессиональная направленность, самооценка, оценка собственных достижений и неудач, круг интересов, ориентированность на профессиональный рост.

2. Психодиагностика. Цель использования психодиагностических методик – получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации. Применение стандартизированных и валидизированных психодиагностических инструментов дает возможность соотнесения индивидуальных результатов между собой, а также с общими нормами.

В ходе психодиагностики применяются следующие типы методик:

- типологические и характерологические тесты-опросники, дающие достаточно полную картину склада личности человека;
- тесты оценки отдельных свойств и параметров личности, тесты способностей;
- аппаратные методики (исследование объема внимания, кратковременной и долговременной памяти);
- проективные методики, направленные на выявление не всегда осознаваемых особенностей поведения человека.

Выбор методик происходит на этапе проектирования программы оценки.

3. Специальные упражнения. Цель их проведения – смоделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности. Специальные упражнения в зависимости от задач оценки могут проводиться в индивидуальном и групповом режиме, в письменном и устном виде и дают возможность оценить уровень профессионализма оцениваемых. К особому виду специальных упражнений относятся современные деловые тесты-опросники по профессиональной деятельности. Отвечая на вопросы тестов, испытуемые демонстрируют уровень своей компетентности, знание профессиональных вопросов, способность ориентироваться в специальной области.

4. Организационно-управленческие игры. В игре происходит моделирование особой управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации и отдельных ее частей на материале реальных проблем данной организации. Цель игры – получение информации о степени выраженности у участников управленческих навыков, знаний, умений. Результаты игры могут быть использованы организацией для дальнейшей работы, а эффективность действий участников оценивается наблюдателями.

5. Групповые упражнения. Они используются в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о способах действий человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. В процессе отработки групповых упражнений применяются разработанные идентификационные процедуры, в ходе отработки которых наблюдатели оценивают участников в соответствии с системой выработанных критериев.

Чаще всего в ходе групповых упражнений используются следующие процедуры.

1. Процедура «Знакомство», в ходе которой каждый из участников должен рассказать о себе, осветив основные моменты, и ответить на вопросы слушателей. Цель – сбор первичной информации об участниках.

2. Процедура «Групповая дискуссия» – упражнение, в котором перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты ее развития и принять совместное решение по выходу из нее. Цель – диагностика участников в ситуации совместного обсуждения проблемы.

3. Процедура «Ролевая игра» – коллективное обсуждение, в котором позиции и роли участников задаются в инструкциях. Участники решают задачу, находясь в определенной игровой роли, и преследуют цели, задаваемые ролью.

4. Процедура «Мозговой штурм» – техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска творческих подходов. Цель – диагностика участников в ситуации выдвижения идей.

5. Процедура «Подготовка докладов. Выступление», в ходе которой участники не только готовят доклад на основе предоставленных материалов, но и выступают перед слушателями, отвечая в дальнейшем на возникшие вопросы. Кроме того, после выступления всех участников осуществляется групповое взаимодействие по выбору лучшего доклада.

Описанные выше групповые упражнения дают возможность собрать информацию о поведении человека в ситуациях, близких к реальным, что дает возможность уточнить гипотезы об индивидуальных особенностях испытуемых и зафиксировать их поведенческие проявления.

После проведения программы оценки данные об испытуемых анализируются и сопоставляются. Процедуру получения конечных результатов можно описать следующим образом [7].

1) Результаты тестов оцениваются специалистами-психодиагностами; результаты групповых упражнений обобщаются наблюдателями и обрабатываются специалистами.

2) Результаты оценки по различным процедурам сводятся в одно целое, и составляется итоговое заключение по каждому из оцениваемых.

Информация, полученная по результатам проведения оценки, может использоваться очень широко в различных кадровых программах. Итоговое заключение может включать в себя:

- описание каждого конкретного участника, включающее в себя психологическую характеристику, степень выраженности качеств, значимых для эффективности деятельности, описание сильных и слабых сторон участника;
- сравнительную характеристику участников по критериям, ранжирование участников по результатам оценки, формирование группы развития и группы риска;
- предложения по дальнейшей работе, как с каждым участником, так и по группе в целом.

Преимуществами данного комплексного подхода являются надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников, не зависящая от условий работы и мнения начальства; объективность процедуры оценки; возможность зафиксировать реальную степень владения навыками работы у каждого участника; возможность определить слабые и сильные стороны по измеряемым качествам; образование резерва сотрудников с высоким потенциалом.

В целом, описанная технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ.

Однако технологии Центра Оценки свойственен и ряд недостатков. Оцениваться может одновременно не более 20–30 человек, что говорит об относительно невысокой «пропускной способности». Достаточно велики потери рабочего времени сотрудников организации. Для проведения процесса оценки необходимо организовать сложную работу по его подготовке. Процесс разработки адекватных критериев требует привлечения экспертов по оцениваемой деятельности и сам по себе трудоемок. Основная же трудность заключается в том, что необходимо затратить значительное количество времени на подготовку представителей организации к роли наблюдателей и провести обучение в соответствии с разработанной программой. От успеха на этом этапе будет во многом зависеть степень объективности выводов при оценке персонала организации.

Существует и активно применяется на практике еще один аспект Центров Оценки – «Assessment Center как технология организационных изменений и создания управленческих команд». Проводимый в таком виде Assessment Center является мощным рычагом для формирования организационно-личностного взаимодействия в среде руководителей разного уровня. При этом результатом будет являться создание механизма решения групповых вопросов в коллективе вне зависимости от личных симпатий и антипатий его участников.

Процедура развивающего Assessment Center равна по степени эффективности длительному процессу командообразования и сплочения персонала. В ходе отработки развивающих

процедур формируются рабочие группы под задачу, сетевые команды, механизмы сплочения и выявляются люди, не способные и не готовые к командной работе.

Процедуры развивающего Assessment Center могут совмещаться с оценочными процедурами, и в этом случае достигается двойной эффект: запуск механизмов командообразования и получение диагностической информации об участниках в ходе проведения оценочных процедур.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одна из основных целей кадровой работы с персоналом организации заключается в формировании наиболее работоспособного состава сотрудников, и ни одно направление кадровой работы не может быть успешным без оценки кадров. Актуальность изучения, разработки и применения комплексных оценочных технологий персонала определяется необходимостью формирования управленческого потенциала организации, что во многом является основой для ее дальнейшего развития и условием достижения поставленных перед ней целей. Задачу надежной оценки руководителей невозможно решить без наличия в арсенале психологов-практиков соответствующих оценочных процедур, технологий и методов.

Надежность и достоверность результатов оценки в полной мере зависит от адекватности используемых инструментов для получения необходимой диагностической информации, а сложность и многоплановость процессов оценки управленческого персонала определяют необходимость тщательной подготовки к их разработке и реализации. Однако на сегодняшний день распространена ситуация, в которой кадровые службы организации не располагают необходимым арсеналом методов и технологий для проведения оценочных процедур. Кроме того, существует острая потребность в обученных и подготовленных специалистах, способных профессионально организовать и осуществить проведение комплексной оценки персонала.

В тоже время активно применяется на практике целый ряд разнообразных оценочных технологий, которые, органически встраиваясь в систему кадровой работы предприятия, позволяют поднять эффективность деятельности персонала на качественно новый уровень. Поэтому одной из задач развития и совершенствования деятельности кадровых служб предприятий в быстро изменяющейся экономической и организационной ситуации является не только использование уже существующих и апробированных на практике подходов к оценке, но и разработка новых оценочных технологий, позволяющих эффективно формировать один из самых мощных ресурсов организации – ее персонал.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова В.Н., Белихов В.В., Бельская Е.Г. Психологические методы работы с кадрами на АФС. – М.: Энергоатомиздат, 1988. – 132 с.
2. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. – М.: Изд-во МГУ, 1986. – 12 с.
3. Аксенова Е.А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК РФ, 2002. – 111 с.
4. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1969. – 94 с.
5. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм// Энергетическое строительство. – 1992. – № 6. – С. 12–15.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995. – 75 с.
5. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995. – 46 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994. – 24 с.
7. Вестник Государственной службы. – 1994. – № 7.
8. Венчин А.П., Матирко В.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992. – 50 с.
9. Грачёв Н.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
10. Громова О.Н., Мишин В.Н., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во ГАУ, 1993. – 96 с.

<http://www.myakushkin.ru> Мякушкин Д.Е. – комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей.

11. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – 431 с.
12. Климов Е.А. Введение в психологию труда. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 349 с.
13. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Изд-во ГАУ, 1994. – 93 с.
14. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: Изд-во ГАУ, 1996. – 131 с.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Ин-т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 1998. – 112 с.
16. Основы управления персоналом/ Под ред. Б.Н. Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 329 с.
17. О`Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1979. – 144 с.
18. Пригожин А.И. Социология современной организации. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 148 с.
19. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб/ Под ред. Е.А. Климова. – М.: Изд-во РПО, 1999. – 6 с.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 1998. – 203 с.
21. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 123 с.
22. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1989. – 139 с.
23. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
24. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 421 с.
25. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.
26. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 342 с.
27. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.
28. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998. – 520 с.
29. Щедровицкий П.Г. Организационное проектирование в системе управленческой деятельности// Системное управление – проблемы и решения: Сб. – М.: Концепт, 1998. – Вып. 9. – С. 37–43.