

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 персонала организации как научная проблема

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>

Оценка персонала организации как научная проблема

Оценка персонала организации, являясь на сегодняшний день одним из основных элементов кадрового менеджмента, не только имеет давнюю и прочную традицию в становлении и развитии практики работы с персоналом, но и продолжает вызывать интерес исследователей.

Само развитие представлений о необходимости, месте и роли оценки персонала в системе управления предприятием исторически прошло несколько этапов, а 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 [15]. В таких условиях под оценкой персонала можно было понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности. 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 [22]. 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, требующая 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 [16]. Соответственно изменяются и подходы к оценке персонала.

Среди отечественных и зарубежных авторов, описывающих процесс оценки персонала организации, нет единства мнений по поводу содержания процедур оценки, методов оценки, периодичности и сроков ее проведения. С одной стороны, полностью признается необходимость оценки персонала для повышения эффективности деятельности всей организации в целом и за длительную историю изучения этого вопроса был накоплен большой объем материала. С другой стороны, большинство современных авторов излагают данные 10-20-летней давности, а новые экспериментальные работы малочисленны. Причины такого положения дел, по нашему мнению, кроются в отсутствии четких

методологических и теоретических, а значит, и методических подходов к оценке персонала.

В многочисленных публикациях, посвященных проблеме оценке персонала организации, наблюдается существование разделяемых авторами представлений относительно задач, решаемых с помощью оценки [8, 10, 19, 21, 22, 23, 24]. В общем виде мы можем сформулировать эти задачи следующим образом:

- определение степени эффективности деятельности работника и соответствия его занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей сотрудников организации;
- определение направлений развития работников и разработка обучающих программ;
- формирование управленческих команд;
- формирование резерва выдвижения на вышестоящие должности;
- построение рациональных структур аппарата управления.

Однако, несмотря на видимую актуальность и значимость проведения подобных мероприятий, приходится констатировать, что большинство авторов, формулируя само определение оценки и во многом разделяя его, тем не менее ограничивается требованиями доктрины научной организации труда и принципами бюрократической организационной культуры, в рамках которых человеческий потенциал организации рассматривается лишь как легко заменяемый при необходимости материальный ресурс. Так, М.Н.Берулава определяет оценку персонала как комплекс мероприятий по выявлению профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств работника [1]. Е.В.Маслов считает, что оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью «выявления степени соответствия личных качеств работника, ...результатов его деятельности определенным требованиям» [14, с.218], причем сами требования обуславливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства. С.И.Самыгин и Л.Д.Столяренко пишут об оценке кадров с позиций анализа деятельности, обосновывая необходимость ее проведения улучшением исполнительской деятельности работников, определением вознаграждений за работу и планированием карьеры [18]. По мнению Б.В.Прыкина, оценка персонала – это «установление потенциала личности, его индивидуальной профессиональной способности, позволяющей ему в определенное время реализовать свои знания и опыт» [17, с. 372]. Г. Десслер определяет оценку персонала как процедуру определения характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы с последующим заключением о соответствии работника рабочему месту [9].

Однако в современных условиях, когда усложнение деятельности часто не позволяет успешно выполнять ее силами лишь одного специалиста, человеческий потенциал организации необходимо рассматривать как целостную систему, принципиально не сводимую к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Единая задача сегодня часто требует для своего выполнения интеграции усилий различных специалистов и слаженной командной работы этих специалистов. При

таким положением дел оценка персонала представляется нам не только оценкой результатов деятельности и не только выявлением особенностей личности отдельного работника. В современном кадровом менеджменте, по мнению ряда авторов, оценка персонала является системообразующей деятельностью для всей организации в целом и само понятие оценки переросло границы изучения лишь отдельной личности [15, 22]. Для определения этого расширенного понятия в литературе иногда используется словосочетание «социально-психологическая диагностика» (с добавлением вида объекта: личность, группа, организация). С.А.Липатов отмечает по этому поводу, что хотя психодиагностика и имеет дело с различиями между индивидами, однако личность не существует без социального окружения и не может быть понята вне социального контекста. Обобщая различные взгляды по этому вопросу, он определяет социально-психологическую диагностику как «оценку социально-психологических процессов, состояний и свойств личности и группы с помощью специальных диагностических процедур, методик и программ» [13, с. 89]. В отечественной литературе впервые эту разновидность диагностики описала И.Г. Кокурина, отмечая, что в качестве ее показателей используются не только объективные критерии (текущее состояние кадров, дисциплина, производительность труда), но и такие субъективные параметры, как представления человека о своей работе, мотивация и т.д. [12]. По мнению М.О.Калашникова, помимо учета особенностей работников необходимо формировать кадровый потенциал и выработать мероприятия по развитию персонала в соответствии с целями и принципами корпоративной политики организации [15]. При таком понимании оценка персонала начинает выступать как «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ [15, 22].

Какой же тип информации о работниках необходим при таком определении сути оценки персонала? Ряд авторов (С.Попов, П.Щедровицкий, Р.Тихонов, Н.Пищулин, В.Ковалевский и др.) отмечают отсутствие на сегодняшний день адекватных описаний работы специалистов и моделей деятельности организаторов различного уровня [2, 3, 11, 20]. Тем не менее представляется возможным выделить четыре типа значимой информации, которые можно в общем виде описать следующим образом:

- 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 исследователей.

- 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.

- 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.

- информация о кадровом потенциале организации в целом, базирующаяся на сопоставлении первого, второго и третьего типов информации с целями, особенностями и перспективами развития самой организации.

В большинстве публикаций описание технологии получения данного типа информации практически отсутствует и в наиболее полном виде представлено в работах Т.Ю.Базарова [4, 5, 6, 7].

Необходимость сбора вышеперечисленных типов информации определяет отход от понимания содержания процесса оценки персонала как фрагментарного использования традиционных методов и требует включения этих методов в единую комплексную технологию социально-психологической диагностики кадрового потенциала организации.

Литература

1. Берулава М.Н. Психология и педагогика менеджмента. – Бийск: НИЦ, Б и ГПИ, 1995.
2. Белова О.В. Общая психодиагностика. – Новосибирск: Научно-учебный центр психологии, НГУ, 1996.
3. Бажин Е.Ф., Голынкина Е.Д., Эткинд А.М. Опросник уровня субъективного контроля. – М.: Мысль, 1993.
4. Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях. // Введение в практическую социальную психологию. / Под ред. Ю.М.Жукова, А.А.Петровской, О.В.Соловьевой. – М.: Смысл, 1996.
5. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.
6. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995.
7. Базаров Т.Ю. Центр оценки как метод отбора и аттестации кадров (об итогах семинара в Северо-Западном кадровом центре). // Вестник государственной службы, 1992, № 12.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «менеджмент». – М.: Изд-во МГУ, 1995.
9. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997.
10. Журавлев А.В. Социально-психологические особенности совместной деятельности бригады. // Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда. – М.: Наука, 1987.
11. Зазыкин В.Г. Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. – М.: Интел-Синтез1992.
12. Кокурина И.Г. Социально-психологическая диагностика организации: критерии, принципы, методы и некоторые результаты. // Социально-психологические проблемы управленческой деятельности в условиях хозяйственной самостоятельности предприятий: материалы семинара. – М.: Общество «Знание» РСФСР, 1989.
13. Липатов С.А. Методы социально-психологической диагностики организации. // Введение в прикладную социальную психологию. / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. – М.: Смысл, 1996.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Москва – Новосибирск, 1998.
15. Психологическая диагностика в управлении персоналом: учебное пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Е.А.Климова. – М.: РПО, 1999.
16. Пригожин А.И., Социология современной организации. – М.: ЮНИТИ, 1995.
17. Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили М.Д., Усман З.А. Общий курс менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 1998.
18. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1977.
19. Татаринов А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: Смысл, 1992.
20. Тихонов Р.Е., Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф. Кадры: вопросы теории, государственной политики и практики. – М.: РАУ, 1993.
21. Управление персоналом в организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1977.
22. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998.
23. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
24. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998.