

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.

Особенности оценки эффективности деятельности персонала в процессе трудовой адаптации.

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>

Мякушкин Д.Е.

Особенности оценки эффективности деятельности персонала в процессе трудовой адаптации.

Оценка персонала – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работника требованиям деятельности, должности или рабочего места [2,3,6,7]. На сегодняшний день существует и применяется с различной степенью успешности достаточно много оценочных технологий, однако анализ особенностей оценки эффективности деятельности сотрудников организации в период прохождения ими трудовой адаптации показал, что в этом направлении проводится явно недостаточное количество исследований, чтобы удовлетворить запросы практики [3,5,7]. Существующее положение дел в этой области таково, что при создании системы оценки сотрудников в процессе трудовой адаптации не уделяется должного внимания методологическим аспектами, а проблема формирования критериев оценки оказалась мало изученной, несмотря на ее важное значение для практики.

Адаптация – это процесс включения новых сотрудников в деятельность и организацию, основанный на постепенном знакомстве с правилами и нормами корпоративной культуры, способами и особенностями деятельности [6,7]. Адаптация – это еще и включения работника в систему неформальных связей между уже работающими сотрудниками, процесс выстраивания формальных и неформальных отношений с руководством, коррекция своего собственного поведения в соответствии с требованиями социальной среды. И эффективность процесса трудовой адаптации зависит от ряда факторов, формирующих наиболее адекватный для каждого конкретного подразделения способ включения новых сотрудников в трудовую жизнь организации. К таким факторам можно отнести организационную культуру предприятия, тип совместной деятельности и тип социализации, адекватный внешней по отношению к работнику среде.

1.Организационная культура есть интегральная характеристика организации, в терминах которой описываются нормы и правила коммуникации между сотрудниками, система ценностей, отношение к выполняемой деятельности, способы оценки результатов работы и т.д. Эти нормы, принципы и правила представляют собой обобщенную и разделяемую персоналом модель, формирующую определенные ожидания сотрудников от руководства и определяющую рамки допустимого трудового поведения [2,4,7].

В ситуации преобладания *органической 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 подчиненных. Организация направляется согласием персонала с общей идеей, рабочая обстановка, как правило, комфортна, лидерство основывается на создании 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.

В случае преобладания *предпринимательской организационной культуры* работники, как правило, интересуются в основном своими личными целями и равнодушны к традициям, ценностям и задачам организации. Основным рычагом воздействия на персонал служат деньги, мерилом же эффективности деятельности персонала выступает рынок. 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. Решения вырабатываются сотрудниками независимо друг от друга, рабочая обстановка возбуждающая и наполнена возможностями для развития бизнеса.

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, функции и ответственность закрепляются за сотрудниками. В такой среде желания и интересы отдельных людей подчиняются интересам организации, деловое общение часто подчиняется определенным правилам, информация недоступна для большинства сотрудников, а рабочая обстановка стабильна, безопасна и предсказуема. Решения принимаются вышестоящим руководством, критика действий руководства наказуема, контроль над деятельностью персонала – комплексный и постоянный. Работники дисциплинированы и исполнительны, но часто безынициативны и могут эффективно трудиться в рамках закрепленных за ними четко описанных обязанностей.

При *партиципативной организационной культуре* коллектив нацелен на достижение общекомандного 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 таких подразделениях активно развивается сотрудничество и взаимопомощь, люди участвуют в принятии решений и готовы трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов.

В подразделении с преобладанием той или иной организационной культуры соответствующим образом должна формироваться и содержательная часть критериев оценки персонала.

2. Тип совместной деятельности – это способ взаимодействия сотрудников организации (подразделения) в рамках коллективного решения поставленных задач или возникающих проблем. Исследователи выделяют несколько типов совместной деятельности [2,7]:

Совместно – взаимодействующий тип деятельности характеризуется групповым участием персонала подразделения в решении задач, при этом трудозатраты на реализацию того или иного проекта, как правило, равномерно распределяются руководителем между исполнителями. Для сотрудников характерны высокая степень приверженности лидеру и признание его авторитета, ориентация на выработанные совместным опытом групповые нормы и ценности, ощущение принадлежности к группе и традиционные для данного подразделения способы трудового поведения.

При *совместно – индивидуальном типе деятельности* для персонала характерны высокая инициативность, ориентация на результат и собственные достижения. Создаваемая в таком подразделении конкурентная среда может сводить к минимуму взаимодействие между сотрудниками, которые склонны к индивидуальному выполнению обязанностей, хорошо разбираются в особенностях своей деятельности и при этом мало внимания обращают на особенности работы и проблемы своих коллег.

При *совместно–последовательном типе деятельности* сотрудники технологически дисциплинированы, следуют сформулированным в нормативных документах нормам и правилам и последовательно, в установленном инструкциями порядке работают для достижения единой для организации цели.

При *совместно – творческом типе деятельности* каждый сотрудник является участником совместного процесса и равноправным создателем нового. Для такой деятельности характерно открытое обсуждение, ориентация на сотрудничество, личное и профессиональное развитие, что создает условия для возникновения эффекта синергии.

3. Социализация есть процесс вхождения работника в социальную среду с приобщением его к системе социальных связей и преобразованием нового опыта в собственные ценности, установки и образцы поведения [1]. В процессе трудовой адаптации

сотрудник не только усваивает принятую в конкретном подразделении систему формальных и неформальных отношений, но и определенным образом изучает особенности деятельности, обучаясь и познавая профессию несколькими возможными способами.

Личностная социализация: работник учится у мастера, моделируя трудовое поведение учителя и подражая ему при выполнении обязанностей.

Функциональная социализация: работник учится работать с инструментами, смотреть на процесс работы через набор инструментов и результат применения этих инструментов.

Авторитарная социализация: работник учится работать в соответствии с заданными нормами и алгоритмами деятельности, учится понимать, принимать и выполнять правила выполнения обязанностей.

Проектная социализация: работник включается в деятельность группы, пробуя разные варианты деятельности и выбирая то, что ему интереснее и лучше получается (принимается группой) при решении общей задачи.

В зависимости от способа познания профессии, а так же от особенностей адекватного типу деятельности и типу организационной культуры механизма обретения новых трудовых навыков и должны определяться направления оценки и формироваться критерии оценки эффективности деятельности работников в период прохождения ими процедуры трудовой адаптации.

Литература:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Изд-во Московского университета, 1988.- С. 331-348.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АCADEMIA, 2003.- С.178-185.
3. Мякушкин Д.Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации. Монография. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – С.6-32.
4. Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации. Учебное пособие. – Челябинск, Изд-во ЮУрГУ, 2004. – С.5-11.
5. Мякушкин Д.Е. Особенности формирования критериев оценки персонала организации //Современный кадровый менеджмент /Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ИПК Гос. Службы, 2001. – С.80-93.
6. Управление персоналом организации. Учебник. /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИМФРА-М, 1999. – С.269-277.
7. Управление персоналом. Учебник. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина.- М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 63-68, 237-244.