

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.

Формирование управленческого состава организации в условиях системной трансформации современного российского общества

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.

Формирование управленческого состава организации в условиях системной трансформации современного российского общества

За последние несколько лет в нашей стране произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, увеличилось значение психологических особенностей, которые в большей степени, чем профессиональные характеристики, начали определять место человека в общественной жизни. Современное развитие экономических отношений и системная трансформация современного российского общества поставили перед работниками кадровых служб ряд проблем, которые никогда прежде не были так актуальны. В период начала 90-х годов многие промышленные предприятия столкнулись с рядом серьезных экономических проблем, следствием которых стало разрушение комплексной системы подготовки управленческих кадров. В результате была свернута работа по формированию кадрового резерва, а к 2000-му году средний возраст действующих руководителей приблизился к пенсионному. Поэтому сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору специалистов, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом. В любой организации есть работники, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал. В то же время эффективность управленческой деятельности основывается не только и не столько на профессиональных знаниях, умениях и навыках сотрудников, но и на их готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. Выявление и подготовка таких работников, а также предоставление им условий для реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии является значимой, но трудно выполнимой задачей. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации.

Сам процесс формирования управленческого состава является основой дальнейшего развития организации. Интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых профессий увеличили значение оценки персонала и повысили требования к соответствию личностных особенностей кандидатов на должность руководителя определенным критериям. Опираясь на такие критерии, эксперты в ходе отработки процедур оценки собирают информацию, являющуюся своеобразным репрезентантом реальных действий человека в ситуациях, близких к обычным трудовым. Однако сложность и многоплановость процессов оценивания, неоднозначность получаемых результатов, а так же неудовлетворенность специалистов традиционными методами оценки персонала побудила их начать активные поиски новых подходов к решению проблемы, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Результаты исследований с помощью отдельно взятых тестовых методик, деловой оценки и экспертных заключений хотя и являются сами по себе источником информации о работниках, однако не могут предложить методы многостороннего исследования личности в контексте ее взаимосвязи с организацией. Традиционные методы оценки персонала не дают возможность прогнозировать степень эффективности управленческой деятельности кандидатов на должность руководителя, а результаты их применения не могут служить основанием для решений о кадровых изменениях в организации.

Понимая ограниченность отдельных подходов к оценке персонала, специалисты пытаются совместить их в рамках одной комплексной оценочной технологии. Среди авторов, занимавшихся изучением этой проблемы, существуют различающиеся представления относительно направлений и параметров оценки, включаемых в эту единую технологию. Так,

Н.Г.Рак объединяет в комплексную технологию: оценку результатов деятельности, оценку с помощью методов психодиагностики, экспертную оценку, оценку программ социально-экономического развития коллектива (в разработке которых принимал участие оцениваемый), оценку внедрения достижений научно-технического прогресса, оценку содержания трудовой книжки, оценку по результатам учебы [21]. А.Я.Кибанов понимает под комплексным подходом расширение арсенала методов экспертной оценки, в ходе отработки которых работник оценивается максимально возможным количеством экспертов (сотрудников организации на разных уровнях) с использованием большого набора критериев [23]. М.О.Калашников, формулируя общие принципы разработки системы психологического тестирования и профессионального отбора в целом, под принципом комплексного отбора понимает взаимосвязь психологического отбора с «социально-демографическим, медицинским и образовательным отбором» [19, с. 34]. О.В.Бернович, И.Г.Дадиверин, М.Д.Розенбаум включают в комплексный подход оценку профессионального уровня работника, оценку выраженности управленческих качеств, экспертную оценку в виде заполнения анкет с вопросами руководителями различного уровня, а также социометрические исследования, проводимые с помощью анкеты [12]. Т.Ю.Базаров, помимо использования стандартизированных психодиагностических методик, включает в комплексную технологию оценки целый ряд процедур (упражнений), моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемых, в ходе отработки которых проявлялись бы имеющиеся у них профессионально важные качества [2,3,4,5].

В большинстве вышеперечисленных подходов к пониманию комплексной оценки персонала присутствуют одновременно как инструментальный анализ, рассматривающий человека вне его связей с организацией, так и экспертная оценка, предполагающая взгляд на человека как элемент организации. Результатом оценки является не только описание личности и эффективности деятельности отдельного работника, но и различные аспекты взаимоотношений внутри коллектива и анализ кадрового потенциала организации в целом.

Вопрос выбора той или иной технологии оценки решается через изучение требований к процессу и результатам оценки, которые можно сформулировать в общем виде следующим образом:

- работники должны оцениваться независимо от частного мнения как сотрудников организации, так и внешних наблюдателей;
- на результаты оценки не должны влиять так называемые «ситуативные» факторы: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние оцениваемых в момент оценки и т.д.;
- оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- результаты оценки должны содержать данные о потенциале оцениваемых;
- оценке должны подвергаться не только члены организации, но и отношения их в организации в целом;
- критерии оценки должны быть понятны как специалистам, так и самим оцениваемым;
- оценочные мероприятия должны естественно встраиваться в систему кадровой работы организации.

По нашему мнению, вышеперечисленным требованиям удовлетворяет технология комплексной оценки персонала организации, разработанная и адаптированная Т.Ю.Базаровым [3,4,8], на основные положения которой мы будем опираться в дальнейшем. Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается экспертами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе и т.д. В качестве основных характеристик такой оценочной технологии можно выделить следующие положения [4]:

- система критериев оценки разрабатывается в соответствии со спецификой деятельности оцениваемых;

- 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;
- процедура оценки предусматривает испытание оцениваемых различными техниками, упражнениями, методами;
- оценка производится не только специалистами, но и наблюдателями – сотрудниками организации, в которой проходит оценка персонала;
- каждый испытуемый оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает несколько испытуемых.

Практически все разработанные комплексные подходы к оценке персонала включают в себя как необходимый элемент экспертную оценку. Однако по поводу технологии, процедур, особенностей поведения и закономерностей процесса экспертной оценки у большинства авторов нет единого мнения, а посвященные данной проблеме исследования малочисленны. Часто под экспертной оценкой понимается выяснение мнений различных людей об оцениваемом работнике посредством заполнения этими людьми специально разработанных анкет со списком критериев или утверждений [18,23]. Однако экспертная оценка - это специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности. При конструировании и проведении деловых игр исследователю необходимо ответить на вопрос: «что именно оценивается наблюдателями?» Обычно акцент делается на анализе наблюдаемого поведения участников игры, однако А.Л. Журавлев отмечает, что «актуальной проблемой использования деловых игр является вопрос о психологических компонентах, которые актуализируются и выявляются в деловой игре и которые должны быть также подвержены оценке...» [13, с. 32] и выделяет два типа таких компонентов:

- познавательные компоненты, проявляющиеся через анализ и оценку рабочей ситуации и осуществляемые оцениваемыми через формулирование задачи, выделение существенных моментов для ее решения, процесс выработки и принятия решения и т.д.;
- коммуникативные компоненты, наблюдаемые в процессе обсуждения, дискуссии, выработки коллективных решений и т.д.

Степень выраженности вышеперечисленных компонентов у оцениваемых фиксируется наблюдателями на основе использования специально разработанной системы критериев и качество получаемой информации определяется большинством авторов как следствие степени знакомства наблюдателей с предложенной системой критериев [3,4,17,24]. Сама процедура проведения экспертной оценки как элемента комплексной оценки персонала предполагает наличие определенного инструмента, с помощью которого происходит фиксация поведенческих проявлений испытуемых. В публикациях, посвященных изучению этого вопроса, изложено содержание нескольких подходов к формированию системы критериев экспертной оценки [3, 4, 16, 20, 21, 22], причем подавляющее большинство авторов выделяет разработку критериев в качестве неотъемлемого этапа работы.

Первый подход предполагает формирование критериев оценки через описание идеальной модели личности, построенное на анализе «психологического портрета» и изучении черт успешного сотрудника. Однако Ю.М.Забродин указывает на отсутствие в психологической теории надежных методов описания субъекта труда [14]. Набор же качеств формируется для абстрактного профессионала и «... в действительности к конкретному работающему человеку имеет весьма косвенное отношение» [14, с.10]. Тем не менее, выявление набора профессионально важных качеств, описывающих портрет идеального руководителя, получил достаточно широкое распространение [1, 9, 10, 11] и использование такого подхода представляется обоснованным для решения проблемы оценки степени близости характеристик конкретного человека к профессиональному идеалу.

Второй подход к созданию критериев реализуется через изучение требований должности и анализ самой деятельности [3, 4, 22]. Относительно содержания действий в рамках этого

подхода существует согласие у ряда авторов, а имеющие место различия касаются выбора методических приемов при формировании критериев. Так, О.В. Рыбакова и О.Ф. Третьякова описывают в качестве такого приема технологию выявления ролевых конструктов Дж.Келли [22]. Т.Ю. Базаров предлагает сочетание количественного и качественного анализа данных: организуется сбор описаний «минимальных элементов» (отдельных качеств, действий, особенностей поведения); полученный список группируется на произвольное число классов; строится матрица близости и проводится процедура кластер-анализа [3]. Причем в двух вышеперечисленных описаниях формирования критериев предполагается участие будущих наблюдателей в работе по выявлению наиболее характерных признаков и поведенческих проявлений изучаемого объекта.

Внешнюю по отношению к группе наблюдателей логическую модель критериев использует Н.Г. Рак [21], предлагая для работы обширный список различных качеств, структурированных по четырем группам: общечеловеческие, деловые, организаторские и личностные. Наблюдателям предлагается обсудить предложенный список и определить «весомость» каждого качества для деятельности оцениваемых. Затем с помощью балльной оценки выбираются те из них, которые обеспечивают эффективное выполнение обязанностей. Ограничение данного подхода к созданию системы критериев заключается в том, что наблюдатели привносят в навязанную извне модель свою собственную смысловую интерпретацию, что делает оценку каждого далеко не всегда сопоставимой с оценками других. О.В. Рыбакова, анализируя опыт использования метода групповой оценки личности как процедуры экспертной оценки по заранее разработанной и предложенной наблюдателям модели критериев, подчеркивает, что «...эффект смысловой неадекватности индивидуальных оценок по навязанной системе критериев становится катастрофическим» [22, с. 127].

А.Л. Журавлев, описывая результаты исследования различных оснований внутригруппового сравнения участников совместной трудовой деятельности, выделил [13]: деятельностные основания сравнения (уровень квалификации, должность, разрядность, качество продукции, отношение к труду и т.п.); отношенческие основания (отношение к членам коллектива, нравственно-этические качества, принятие ответственности за группу и т.п.); экономические основания (заработная плата, другие доходы работника, жилищные условия и т.п.). По нашему мнению, содержание отношенческих оснований внутригруппового сравнения и отдельные составляющие деятельностных оснований должно быть учтено при формировании системы критериев экспертной оценки.

Последовательность действий по созданию критериев экспертной оценки описывается различными авторами в общем виде, без четкого разделения всех элементов работы. Однако представляется возможным структурировать этот процесс и описать алгоритм разработки системы критериев в виде отдельных и последовательных этапов.

Этап 1: Формирование аналитической группы. В состав группы включаются будущие наблюдатели, представители администрации организации и специалисты в области экспертных методов (для того чтобы система критериев не казалась будущим наблюдателям чересчур сложной, необходимо включить их в работу по формированию этой системы). На этом этапе проводится знакомство участников оценки, определяется роль каждого из участников, объявляются цели, задачи, сроки проведения оценки, а также круг оцениваемых, описывается в общем виде последовательность действий по созданию системы критериев оценки.

Этап 2: Анализ деятельности оцениваемых. Суть второго этапа заключается в обсуждении деятельности, описания ее специфики и определении набора требований к человеку на данной должности. Деятельность описывается как конечный набор циклов с характерной для каждого цикла последовательностью действий. Сама работа осуществляется групповым образом с использованием разнообразных методов (например, интервью, анализ документов, наблюдение, групповая дискуссия и т.п.). Описание деятельности осуществляется в форме раскрытия типичных задач и действий, которые необходимо совершить в рамках каждого цикла.

Этап 3: Выделение отдельных качеств, действий, особенностей поведения. На этом этапе анализируется полученный набор циклов деятельности оцениваемых и описываются

«минимальные элементы», под которыми Т.Ю.Базаров понимает отдельные качества, действия и особенности поведения [6, 7]. Полученные для каждого цикла деятельности наборы «минимальных элементов» окончательно анализируются и проверяется соответствие их формулировки содержанию и последовательности действий в каждом цикле.

Этап 4: Критериальный. Формирование критериев оценки. На основании содержания «минимальных элементов» формулируются определения критериев. На этом этапе возможно использование различных подходов для решения данной задачи, например, проведение кластерного анализа с содержательной интерпретацией кластеров и определением окончательного списка развернутых по содержанию критериев.

Возможен и иной подход к созданию критериев оценки, используемый в том случае, когда эксперты незнакомы или слабо знакомы с детальным содержанием деятельности оцениваемых. Большой группе экспертов дается задание создать список качеств личности и особенностей поведения «идеального» для данного вида деятельности работника. Затем специалисты осуществляют анализ полученных списков с помощью методов математической статистики и после дальнейшей обработки полученных результатов выделяют критерии как группы близких по смыслу качеств и поведенческих проявлений с соответствующей формулировкой этих критериев.

И в первом, и во втором подходе осуществляется анализ деятельности оцениваемых, а система существующих субъективных представлений наблюдателей относительно связей между качествами личности действиями и поведенческими проявлениями работников, с одной стороны, и успешностью деятельности, с другой стороны, реконструируется в модель системы критериев. Такая модель критериев, базирующаяся на представлениях наблюдателей, особенно интересна для нас в ситуации, когда анализируемая деятельность жестко не регламентирована и не имеет количественных эталонов измерения, например, деятельность в профессиях типа «человек-человек» по классификации Е.А.Климова [15]. Следует отметить, что критерии, получаемые с помощью описанного алгоритма, могут относиться к различным типам и впервые в отечественных публикациях разделение критериев оценки по содержанию на несколько типов обосновал Т.Ю.Базаров [3, 4, 8], выделив критерии:

- качества – описание индивидуальных свойств человека;
- деятельности – специальное описание работы через набор типичных действий;
- роли – описание работы через задание условий деятельности и особенностей взаимодействия с партнером.

Таким образом, в результате отработки вышеперечисленных этапов, создается психологическая модель управленческой деятельности с описанием требований к человеку и условиям его успешности. В дальнейшем разрабатывается программа проведения оценочных процедур и групповых упражнений, набор которых соотносят с критериями оценки, поскольку определенный тип процедур рассчитан на выявление ограниченного числа критериев.

Надежность и достоверность результатов комплексной оценки персонала организации в полной мере зависит от адекватности используемых инструментов, среди которых одно из центральных мест принадлежит экспертной оценке персонала. Сложность и многоплановость процессов экспертной оценки, а также ее ведущая роль в технологии комплексной оценки определяют необходимость тщательной подготовки к ее проведению. А понимание основных закономерностей комплексной оценки персонала организации в целом, и экспертной оценки в частности, увеличит возможность достижения необходимой степени надежности и достоверности результатов оценки руководителей на разных уровнях управленческой иерархии.

Литература

1. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм. // Энергетическое строительство, 1992, № 6.
2. 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.
3. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995.

4. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995.
5. Базаров Т.Ю. Центр оценки как метод отбора и аттестации кадров (об итогах семинара в Северо-Западном кадровом центре). // Вестник государственной службы, 1992, № 12.
6. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Практические проблемы оценки банковских служащих. // Финансовый бизнес, 1995, № 6.
7. Базаров Т.Ю., Веселов В.Н., Литовкин Л.Ю. Работа с персоналом. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области. // Вестник государственной службы, 1992, № 11.
8. Вестник государственной службы. – М.: 1994, № 7.
9. Волгин А.П., Матирко В.В. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992.
10. Громова О.Н., Мишин В.Н., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учебное пособие. – М.: ГАУ, 1993.
11. Дмитриева М.А., Крылов А.А., Нафтульев А.И. Психология труда и инженерная психология. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.
12. Дадиверин И.Г., Розенбаум М.Д. Комплексная психологическая оценка профессионализма персонала производственного объединения. // Психологический журнал, 1995, Т.16, № 3.
13. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов. // Социально-психологическая и общественная практика. – М.: Наука, 1985.
14. Забродин Ю.М. Вопросы развития прикладной психологии в реформирующейся России. // Прикладная психология. 1998, № 2.
15. Компас: Дифференциально-диагностический опросник // Бачимов Ю.С., Шакурова З.А., Кастерин В.В. – Челябинск: ЧГТУ, 1991.
16. Найден В.Л., Розенбаум В.М., Розенбаум М.Д. Исследование профессионального уровня научных сотрудников социометрическим методом экспертно-балльных оценок. // Социс, № 8, 1991.
17. Общая психология. / Под ред. В.В.Богословского, А.Г.Ковалева, А.А.Степанова. – М.: Наука, 1982.
18. Основы управления персоналом / Под ред. Б.Н.Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996.
19. Психологическая диагностика в управлении персоналом: учебное пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Е.А.Климова. – М.: РПО, 1999.
20. Розенбаум М.Д. Социально-психологический подход к дифференциальной оценке интеллектуального труда. // Психологич. Журнал, 1994, т.15, № 2.
21. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом, № 10, 1997.
22. Рыбакова О.В., Третьякова О.Ф. Использование репертуарных методик для анализа профессиональной эффективности работника. // Социологические исследования, 1997, № 10.
23. Управление персоналом в организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1977.
24. Экспертные оценки в социологических исследованиях. / Под ред. С.Б.Крымский. – Киев: Наукова думка, 1990.