

СОЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом
Санкт-Петербургской академии управления и экономики.*

Научный руководитель – доктор социологических наук, профессор С. С. Бразевич

В статье рассматривается оценка качеств и деятельности работников как социально-управленческая процедура и инновационный фактор оптимизации системы управления организации, раскрываются сущность и содержание социальной оценки управленческого персонала, ставятся и решаются проблемы обеспечения ее объективности, выявляются и формулируются закономерности оценочных действий.

Ключевые слова: *социальное управление, персонал, социальная организация, социальная оценка, инновация, фактор, оптимизация, система.*

L. Polyanova

SOCIAL EVALUATION OF MANAGERIAL STAFF AS AN INNOVATIVE FACTOR OF OPTIMISING AN ORGANISATION'S MANAGEMENT SYSTEM

The article considers the evaluation of employees' qualities and activity as a socio-managerial procedure and an innovational factor of optimising an organisation's management system. The author of the article displays the essence and content of the social managerial staff evaluation, raises and solves the problems of providing its objectiveness, reveals and formulates the trends in evaluative activities.

Key words: *social administration, staff, social organisation, social evaluation, innovation, factor, optimisation, system.*

Вопросы социальной оценки персонала являются актуальными для любой организации, вне зависимости от ее размера, формы собственности и сферы деятельности. Существующие на сегодняшний день технологии оценки персонала в целом позволяют получить объективные и точные результаты, однако каждая из них в отдельности имеет свои сильные и слабые стороны, которые чаще всего не позволяют ограничиваться рамками только одной технологии. При этом вопросы практического применения технологий оценки всегда тесно связаны с ее эффективностью, а именно, с соотношением результатов оценки и затрат на ее проведение. На практике рост

объективности и достоверности оценки всегда связан с ростом затрат на ее проведение, что создает ситуации неоправданно низкого соотношения результат/затраты.

Одним из возможных направлений деятельности в таких условиях является согласование системы целей оценки персонала, таких как оптимизация организационной структуры; совершенствование и изменение системы управления; диагностика и построение систем материального стимулирования; обоснованное, системное обучение персонала; формирование кадрового резерва; отбор кандидатов при приеме на работу; планирование карьеры сотрудников; контроль эффективности персо-

нала, с целями управленческой системы предприятия или организации, экономической целесообразностью оценки.

Грамотно проведенная социальная оценка персонала обеспечивает руководство организации информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности и т. д. Такая информация помогает принимать обоснованные управленческие решения и формировать сбалансированную кадровую политику.

Сегодня большая часть коммерческих предприятий России находится на той стадии развития, когда именно от управленцев в области человеческих ресурсов требуют и ожидают устойчивости развития предприятия. Менеджментом большинства российских предприятий осознано, что финансовые показатели опосредовано через качество продукции, производительность и другие составляющие зависят от работника. Возможно, ясному осознанию этого способствовал и дефицит «идеального работника»: ответственного, квалифицированного, мотивированного к труду и инициативного, да еще и разделяющего установки и цели собственника бизнеса – противоположного по экономическим интересам агента экономической деятельности.

Наибольший интерес в сфере управления персоналом вызывает блок вопросов, связанных с **управлением управленцами**. Это не только вопрос их отношения к работе, к предприятию (фирме), их квалификации. Это вопрос качества управления как такового. Менеджмент среднего и нижнего звена является тем сегментом системы управления предприятием, который втянут и в перевод целей предприятия в управленческие задачи оперативного управленческого цикла, и в постановку на их основе задач исполнителям. Неспособность менеджеров среднего и нижнего звена – даже при их добросовестности и старательности – к выполнению этих управленческих функций сводит на нет самые красивые стратегии, определенные топ-менеджерами. В ситуации же кризиса, стратегических рисков, когда время решения и возможных

действий лимитировано, управленческая грамотность менеджмента среднего и нижнего звена превращается в критический фактор.

Современным организациям, действующим в непрерывно изменяющейся внешней и внутренней социальной среде, для достижения стоящих перед ними целей необходимо постоянно модернизировать и актуализировать инструменты своей деятельности. Степень реализации целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы. Показатель прибыли позволяет оценить результативность работы организации в целом, складывающуюся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Инструментом, позволяющим определить полноту использования всех сотрудников, является система оценки персонала. Поскольку главный ключевой ресурс компании – человеческий, организация заинтересована в регулярной оценке его эффективности.

Создать сбалансированную систему оценки – точную, объективную и понятную – непросто: на сегодняшний день существует множество технологий, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны.

Определяющими принципами эффективной системы оценки являются: нацеленность на совершенствование работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; надежные, унифицированные критерии; достоверность методов; предоставление сотрудникам «обратной связи» по результатам оценки.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим направлениям кадрового менеджмента – системе компенсаций, планированию карьеры, профессиональному обучению и т. д. Для получения точных результатов и качественной обратной связи процедуры оценки должны быть встроены, «вживлены» в текущее управление.

Составляющие процедуры оценки:

1. Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к

работе и т. д.); достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом; качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

2. Источники, на которых базируется оценка: документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка; результаты собеседований (интервью); данные общего и специального тестирования; итоги участия в дискуссиях; результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов; отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях.

3. Способы проведения процедуры оценки с использованием сведений, полученных из конкретного источника.

4. Критерии оценки.

5. Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные, эксперты).

6. Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).

7. Период – регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии.

Периодичность проведения оценки определяется спецификой сферы деятельности, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудников. Можно оценивать сотрудников ежемесячно, но окончательная оценка в этом случае может быть получена только по итогам квартала или года.

Базовые требования к методам оценки: соответствие целям оценки; соответствие организационной структуре и корпоративной культуре компании; простота и понятность критериев; соответствие характеру деятельности персонала; использование количественных и качественных показателей; разнообразие видов заданий; практический характер рекомендаций.

Процедура оценки, как и любое управленческое действие, должна носить систем-

ный характер. Следует отметить, что случайная, эпизодическая или выборочная оценка не только не дает положительных результатов, но обычно ведет к нежелательным последствиям – конфликтам, ухудшению обстановки в коллективе. Несомненную пользу это направление кадровой работы дает только в том случае, если создана система оценки персонала, помогающая в реализации как стратегических, так и тактических целей организации, а также оперативных кадровых задач.

Опытные профессиональные социологи и психологи проводят оценку персонала, используя комплекс методов: экспресс-тестирование; комплексное тестирование; углубленное тестирование (индивидуальный аудит); интервью по компетенциям; анкетирование; ассессмент-центр (Assessment Center) и др.

К сожалению, не все применяемые системы оценки персонала действенны. Главная причина, лишаящая оценку качества, – субъективность тех, кто применяет эти системы. Избежать на практике субъективизма в оценке персонала достаточно сложно. Тем оцениваемым сотрудникам, которые вызывают симпатию, с легкостью прощаются небольшие опоздания и мелкие недоделки.

Анализ литературы позволяет выявить способы снижения субъективизма в ходе оценки:

- поручить функции контроля сразу нескольким сотрудникам;
- делегировать оценку субъектам, вынесенным за пределы предприятия (консалтинговым компаниям и/или собственным кадровым службам предприятия).

Подбор именно тех людей, которые смогут справиться с возложенными на них обязанностями по оценке персонала без ущерба для их основной деятельности, – это тоже проблема. Кроме желания работать в этом направлении, им необходимы: совершенное владение приемами опроса работников; высокий уровень наблюдательности; четкое и ясное представление о взаимоотношениях в коллективе; высокий уровень проницательности; стремление к самосовершенствованию.

нию, развитию в себе качеств, присущих руководителю; гибкость в подходе к решению возникших проблем; умение разработать и применить стандартную оценочную программу; точность выражений при описании поведения оцениваемого. Компания, решившая использовать оценочную систему контроля, должна определить критерии, действительно важные для оценки качества работы сотрудников. Если среди них появятся непринципиальные, по мнению работников, характеристики и персоналу не будет объяснено, почему они включены, сотрудники неадекватно отнесутся к нововведению, и оно не станет мотивировать их успешную деятельность. Между тем всесторонняя и объективная оценка и специалистов, и самих руководителей, как в теории, так и на практике признается активным и действенным инструментом управления, позволяющим решать производственные и социальные проблемы на предприятиях, добиваться успехов в бизнесе на основе активизации и рационального использования самого главного вида ресурсов – человеческих ресурсов. Именно перечисленные причины приводят к тому, что экономически целесообразным становится проведение социальной оценки персонала силами привлекаемых со стороны специалистов (специализированных консалтинговых фирм).

Система оценки должна обеспечивать объективное, одинаково беспристрастное отношение ко всем оцениваемым работникам, благодаря чему результаты оценки, а также принятые на их основе кадровые решения воспринимаются персоналом как справедливые. Этому принципу система соответствует при следующих условиях: процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем более конкретным лицам; руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков; проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация); оценка производится на соответствие определенным нормам и стандартам, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а

заранее – к началу того периода, за который проводится оценка; оценочные мероприятия проводятся не как «карательная операция» (при таком настрое очень трудно получить объективные данные), а как диалог, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация; методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса; для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

Система оценки персонала, отвечающая этим условиям, представляет собой продуманную и эффективно взаимодействующую совокупность объектов, субъектов, предметов, средств и форм оценки и нацелена на решение конкретных практических задач кадровой политики.

В реальных условиях, которые складываются на предприятиях и в организациях, встречается большое разнообразие оценочных ситуаций, что обусловлено, прежде всего, целями оценки, составом решаемых при этом задач. По целевому назначению оценки могут носить прогностический или оперативный характер. *Прогностический подход* позволяет построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата, а *оперативный* – обеспечивает получение оценочных данных, связанных с текущей практической деятельностью за предшествующий период (месяц, квартал), контроль достигнутых за этот период результатов, которые необходимы для принятия решений о переводах, вознаграждении в краткосрочном режиме.

Разнообразие ситуаций предопределяет и широкий спектр методов, которые применяются при проведении оценки. Выбор метода имеет очень большое, иногда решающее значение для успеха всей работы. Он зависит от специфики объекта и предмета оценки, однако на него влияют и другие факторы. Чаще всего предпочтение на практике отда-

ется более простым и наименее трудоемким методом, хотя они дают и не очень высокий эффект. Применение более сложных и трудоемких методов считают целесообразным те предприятия и организации, у которых сформирована достаточно высокая организационная культура, которые добиваются лидирующих позиций в конкурентной борьбе и формируют кадровый состав за счет отбора наиболее талантливых, высокопрофессиональных сотрудников, которые не только эффективно работают, но и помогают предприятию или организации развиваться, реализовывать инновационные проекты.

В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

1. *Качественные методы* – методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

2. *Количественные методы оценки* позволяют определить уровень деловых качеств работников с помощью конкретных показателей, имеющих шкалы измерения.

Количественные и качественные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы нового комплексного метода оценки личности работника – *метода оценочных центров*, синтезировавшего отдельные элементы качественных и количественных методов. Метод оценочных центров предполагает использование 25 критериев оценок.

3. *Комбинированные методы*. В их основу положены как описательный принцип,

так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование – оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов); определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения – по достигнутому результату (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Каждый из подходов, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

Для объективной оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев и показателей, характеризующих объем работ, и ее результаты, а также проявляемые работником качества. Эффективная оценка персонала является основой множества процедур: прием на работу, перемещение в организации, материальное и моральное стимулирование, применение санкций, зачисление в резерв на выдвижение, переподготовка и повышение квалификации, совершенствование организации управленческого труда, улучшение структуры аппарата управления и др. Поэтому особое значение приобретают надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей.

Оценивая деятельность управленческих работников, наряду с количественными результатами или прямой оценкой, используют и косвенные показатели. В отличие от прямых (непосредственный результат), они соответствуют «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, какие качества должны быть проявлены работником.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Анциупов А. Я.* Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ, 2006. 303 с.
2. *Апенько С. Н.* Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: Монография / под ред. В. С. Половинко. М.: Информ-Знание, 2004. 300 с.

Социальная оценка управленческого персонала как инновационный фактор оптимизации...

3. *Вязигин А. В.* Оценка персонала высшего и среднего звена. М.: Вершина, 2006. 256 с.
4. *Ильницкий В. Г.* Диагностика в системе социального управления трудовой организацией: Монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2007. 122 с.
5. *Марков В. Н.* Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. М.: Изд-во РАГС, 2001. 262 с.
6. *Подшивалкина В. И.* Социальные технологии. Кишинев: Центральная типография, 1997. 352 с.
7. Управленческая оценка как объект социологического исследования / Н. С. Данакин, М. С. Сухинов. Белгород: Логия, 2003. 180 с.
8. *Хьюзлид М. А.* Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 419 с.

SPISOK LITERATURY

1. *Antsupov A. Ya.* Sotsial'no-psikhologicheskaya otsenka personala. M.: YuNITI, 2006. 303 s.
2. *Apen'ko S. N.* Otsenka personala: Evolyutsiya podkhodov i tekhnologii ikh ispol'zovaniya: Monografiya / Pod red. V. S.Polovinko. M.: Inform-Znaniye, 2004. 300 s.
3. *Vyazigin A. V.* Otsenka personala vysshego i srednego zvena. M.: Vershina, 2006. 256 s.
4. *Il'niiskiy V. G.* Diagnostika v sisteme sotsial'nogo upravleniya trudovoy organizatsiyey: Monografiya. Belgorod: Izd-vo BGTU, 2007. 122 s.
5. *Markov V. N.* Lichnostno-professional'ny potentsial upravlentsa i ego otsenka. M.: Izd-vo RAGS, 2001. 262 s.
6. *Podshivalkina V. I.* Sotsial'nye tekhnologii. Kishinev: Tsentral'naya tipografiya, 1997. 352 s.
7. Upravlencheskaya otsenka kak ob'ekt sotsiologicheskogo issledovaniya / N. S. Danakin, M. S. Sukhinov. Belgorod: Logiya, 2003. 180 s.
8. *Kh'yuzlid M. A.* Otsenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu: Per. s angl. M.: Vil'yams, 2007. 419 s.