контролировать действия наиболее активной части молодежи. Участие граждан в управлении регионом способствует снижению уровня социальной напряженности и привлечению дополнительных трудовых и интеллектуальных ресурсов.

Таким образом, опыт показывает, что необходимо создавать условия для инициативы регионов, имеющих конкурентные преимущества и выигрывающих от развития институтов. Совершенствование институциональной среды будет содействовать формированию региональных конкурентных преимуществ – снижению транзакционных издержек и повышению эффективности хозяйственной деятельности. Среди основных направлений развития институциональной среды следует особое внимание направить на контроль за исполнением нормативных актов, принятых формальными институтами. Не меньшие усилия следует задействовать в создании общественных институтов, способных повысить конкурентоспособность региона.

Библиографический список

1. *Ясин Е., Яковлев А.* Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики. 2004. № 7. С. 19–34.

2. *Цыренов А.Р.* Механизм государственного воздействия на формирование институциональной среды экономики региона: автореф. диссертации канд. экон. наук. СПб., 2003.

3. *Калюжнова Н.Я.* Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации. М., 2004.

Ya.Yu. Maslova
Personnel Assessment Improvement on the Basis of Situational Approach

The issue of personnel assessment on the basis of situational approach is actualized. The special attention is given to the improvement of application of this approach to personnel assessment in an organization.

Key words and word-combinations: personnel assessment system, approaches to personnel assessment, situational approach.

Доказана актуальность проблемы оценки персонала на основе ситуационного подхода. Особое внимание уделено совершенствованию применения данного подхода к оценке персонала в организации.

Ключевые слова и словосочетания: система оценки персонала, подходы к оценке персонала, ситуационный подход.

УДК 331.108
ББК 60.823.3

Я.Ю. Маслова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА

Формирование теоретических понятий, положений оценки персонала, оценочных процедур и технологий осуществляется с позиции определенных подходов. Подход в широкой трактовке – совокупность приемов, способов в изучении чего-либо [1, с. 724]. Узкие и наиболее точные трактовки даются в отношении конкретных подходов. В обла-

сти оценки персонала подход задает предмет исследования, подтверждает основополагающий взгляд на сущность, содержание оценки персонала, а также обусловливает направленность и характер методов изучения и разработки оценки персонала.

В зависимости от методологии формирования и развития оценки выделяют такие подходы, как исторический, функциональный, структурный, системный, поведенческий, ситуационный и программно-целевой. Все они носят общенаучный характер, так как применяются в различных науках в отношении разных объектов. В настоящее время наиболее проработанным подходом в отношении оценки персонала выступает системный, элементами которого являются структурный и функциональный подходы. Системный подход хорошо проработан в исследованиях Ю.Г. Одегова, Л.В. Карташовой, П.Б. Мидлера, В.С. Половинко и других. Однако исследований такого рода крайне мало; исторический, поведенческий, ситуационный, программно-целевой подходы научно-теоретически не отражены в современной литературе по оценке персонала.

К сожалению, целенаправленная проработка методологических подходов к оценке персонала встречается крайне редко, публикаций такого рода практически нет. Данные подходы лишь упоминаются авторами во взаимосвязи друг с другом, а также отражается их роль в развитии различных направлений оценки персонала.

В настоящее время ситуационный подход полагается наиболее приближенным к современным условиям функционирования предприятий. Его суть состоит в выборочном применении положений, разработок теории оценки на основе всестороннего и взвешенного анализа сложившейся ситуации. Огромная практическая значимость рассматриваемого подхода обусловливает необходимость его дальнейшего изучения и наполнения определенным содержанием.

Являясь достаточно проработанным в теории организации, а также очень популярным в практике управления предприятием, ситуационный подход тем не менее не упоминается при освещении теоретических вопросов оценки персонала. Хотя именно данный подход, интуитивно осознавая его преимущества, реализует большинство руководителей предприятий в процессе осуществления оценки своих сотрудников.

Ситуационный подход впервые был применен в конце 60-х годов XX века в США в рамках исследований и практики управления предприятием. Наиболее авторитетными в этой области считаются Дж. Вудворд, Ф. Каст, У. Гомберг, П. Друкер, П. Лоуренс, Г. Кунц, Дж. Томпсон и другие [2, с. 211].

Сторонники ситуационного подхода, критикуя понятие «социальная система» и положения общей теории систем, полностью не учитывали возможность использования принципов, которые позволяли бы обеспечить результативность функционирования предприятия вне учета контекста деятельности и особенности ситуации. Они не принимали во внимание то, что организация представляет собой слишком сложное и динамичное образование, чтобы к ней можно было применить любые универсальные методы и подходы. Также представители данного подхода настаивали на ограниченном использовании принципов системности в управленческой практике. Они выдвинули положение,

согласно которому «каждому типу управленческих ситуаций, условий деятельности, типу решаемых задач и типу внешней среды и технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, свои свойства, средства, своя стратегия, своя оптимальная структура» [3, с. 83]. То есть ситуационный подход основывается на разнообразии условий функционирования предприятий и факторов, его определяющих. Следовательно, появляется необходимость учета этих условий, факторов, а также адаптации к ним изучаемого объекта.

Общеизвестно, что не может существовать одной «наилучшей» системы оценки. Ее оптимальность зависит от актуальных проблем, возможностей, целей и задач развития организации, функционирующей в конкретной окружающей среде в определенный момент времени [4, с. 110].

Перефразируя исходный при разработке ситуационной модели предприятия тезис, выдвинутый Р. Шерманом, отметим, что не представляется возможным обеспечить формирование такой структуры системы оценки, ее методов и т.д., которые были бы идеально приспособлены для любого времени, любых целей, ценностей, ситуации и других условий деятельности. Нужно определить условия, в которых те или иные принципы будут приносить желаемый результат.

В соответствии с ситуационным подходом автором сформулированы методологические принципы эволюции и отбора системы оценки персонала на предприятии:

1. Не существует единой, универсальной системы оценки: система, дающая положительный результат в одном случае, может быть совершенно неприемлемой во всех других случаях. Поэтому следует сосредоточить внимание не на поиске лучшей системы оценки персонала, а на выборе приемлемого ее варианта с учетом сложившихся обстоятельств.

2. Выбор соответствующей системы оценки должен основываться на анализе факторов, определяющих данную систему оценки.

3. Мобильность факторов определяет насущную потребность адаптирования к ним видов, способов и методов оценки персонала.

4. Ситуационный подход подразумевает относительную устойчивость во временном диапазоне выбранной системы оценки и ее определенную стабильность в ходе давления различных значимых факторов.

Таким образом, при выборе и разработке системы оценки персонала необходимо тщательно анализировать факторы, ее определяющие.

Сторонники ситуационного подхода предлагают подсистемный взгляд на деятельность той или иной организации, что коренным образом отличается от точки зрения сторонников системного подхода, рассматривающих организацию как целостное образование. С одной стороны, сама организация является совокупностью более или менее самостоятельных подсистем, в число которых входит и подсистема оценки персонала, с другой же стороны – внешняя среда является не однородным, единым образованием по отношению к целостной организации, а сложной, динамично меняющейся, а также многослойной системой, как полагали сторонники системного подхода. Она состоит из разнородных фрагментов, которые имеют различную природу и степень подвижности. Например, в концепции П. Лоуренса и Дж. Лорша организация рассматри-

вается как сложная, комплексная и многоуровневая система, состоящая из ряда простых организационных систем, обеспечивающих разнородные задачи (научно-технические разработки, производство, сбыт и др.). Данные простые системы, или подсистемы, к которым относится подсистема оценки персонала, рассматривались как относительно автономные, выполняющие разнотипную деятельность и имеющие дело со своим фрагментом внешней среды, опирающиеся на свой тип профессионалов, свою технологию, для каждой из которых характерны свои закономерности и логика функционирования [5, с. 480].

Это относится и к оценке персонала. Так, она представляет собой одну из тех простых систем, которые объединяются в сложную организационную систему, и в то же время является целостной, многоуровневой системой, в состав которой входит ряд подсистем: объектов, субъектов, методов, технологий, организации, осуществления оценки, использования ее результатов. Все подсистемы обеспечивают разнородные задачи: производство услуг оценки, научно-методические разработки по оценке, реализация решений на основе оценки и другие. Кроме этого, они выполняют относительно разнотипную деятельность, а также каждая из них имеет дело со своим фрагментом внешней среды. Например, подсистема организации оценки, связанная с ее методическим обеспечением, в основном коррелирует с фрагментом внешней среды, относящимся к науке и практике управления персоналом, накопленным методам, методикам, технологиям оценки [6, с. 213].

Наряду с этим у оценки есть три уровня окружения, или внешней среды: среда по отношению ко всему предприятию, управлению персоналом, оценке персонала (уровень оценки в стране, регионе, специалисты в области оценки, научные исследования в области оценки, степень реализации оценки в кадровых агентствах и т.д.). В отличие от системы управления персоналом в области оценки есть свои круг специалистов, технология, логика функционирования, фрагмент среды и т.п.

В то же время структура оценки, состояние ее подсистем, а также способы целедостижения напрямую зависят от состояния и типа фрагмента среды, с которым они взаимодействуют. Также оценка персонала имеет собственную степень открытости по отношению к среде. Например, в закрытых предприятиях и системах управления персоналом могут быть открытые системы оценки и наоборот [7, с. 309].

К факторам, которые определяют неповторимость выбираемой системы оценки персонала, необходимо отнести следующие:

1) состояния системы оценки персонала (наличие или отсутствие какой-либо системы оценки; в случае ее наличия – виды, методы, показатели и т.п. применяемой оценки персонала; предпосылки и возможности внедрения дополнительных элементов системы оценки или формирования новой системы и т.д.);

2) обусловленные особенностями персонала и системы управления им (количественная, качественная структура персонала и ее соответствие организационным потребностям, стратегия управления персоналом, кадровая политика, тактические задачи, степень и направленность развития остальных элементов системы управления персоналом);

3) внутриорганизационные (цель, задачи и стратегия развития организации, финансово-экономическое состояние организации, используемые технологии деятельности, содержание труда, качественный уровень функций управления, стили и методы руководства, корпоративная культура и т.д.);

4) внешней по отношению к организации среды (состояние рынков производимых товаров, услуг, труда, уровень конкуренции, кадровая политика предприятий-конкурентов, общественное отношение к труду и трудовые ценности социально-профессиональных групп и т.п.).

Таким образом, для более эффективного применения различных наработок теории оценки персонала (согласно ситуационному подходу) крайне необходимо их определение и приспособление к сложившимся условиям функционирования предприятия при помощи анализа всего массива значимых факторов.

При разработке и выборе системы оценки персонала в организации необходимо тщательно проанализировать факторы, определяющие данную систему оценки. Для более эффективного использования различных наработок теории оценки персонала в рамках рассматриваемого подхода необходимо их определение и адаптация к сложившимся условиям функционирования организации при помощи анализа всего массива значимых факторов.

Методологический статус ситуационного подхода уникален, поскольку в нем тесно переплетаются элементы и науки, и практики: с одной стороны, данный подход обладает специализированными методами и процедурами, заимствованными из науки и сформированными специально для него, а с другой – используются основанные на интуиции качественные суждения, методы, оценки, причем специально обосновывается необходимость их применения в каждом конкретном случае.

Библиографический список

1. *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. М., 1999.

2. *Апенько С.Н.* Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. М., 2004.

3. Социология организации: словарь-справочник. М., 1996.

4. *Франк Э., Пудак Т., Опиц К.* Отбор персонала в консультационных фирмах для обслуживания высшего менеджмента предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 1.

5. *Lawrence P., Lorsh J.* Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, 1967.

6. *Долгий В.И., Бушуев Н.А., Верещагина Л.С. и др.* Методологические проблемы оценки персонала организации. Саратов, 2010.

7. *Долгий В.И., Верещагина Л.С., Еремеев М.А. и др.* Методологические основы управления человеческими ресурсами. Саратов, 2010.