

росников, объективно оценивающих интеллектуальные способности и деловые качества специалиста.

### Література

1. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. — М. : Эксмо, 2008. — 192 с.
2. Гальтон Ф. Наследственность таланта, ее законы и последствия / Ф. Гальтон. — СПб., 1875. — 313 с.
3. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер: [пер. с англ.]. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 224 с.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2003. — 448 с.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. — М., 2002. — 135 с.
6. Рыжаков М.В. Ключевые компетенции в стандарте: возможности реализации // Стандарты и мониторинг в образовании. — 1999. — № 4. — С. 20.
7. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. — М. : Прогресс, 1992.
8. Файоль А. Общее и промышленное управление: / А. Файоль: [пер. с англ.]. — М. : ЦИТ, 1923. — 151 с.
9. Чернявская Т.П. Психология успешности личности в бизнесе: [монография] / Т.П. Чернявская. — Одесса : Астропринт, 2010. — 288 с.
10. Шишов С.Е. Механизмы контроля и оценки эффективности деятельности в системах образования европейских стран // Стандарты и мониторинг в образовании. — 1999. — № 4. — С. 31.
11. Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения / Б. Д. Эльконин, А. В. Великанова // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию [материалы семинара]. — Самара: Профи, 2001. — С. 4-8.
12. Buber M. The way of man according to the teaching of Hasidism // Religion from Tolstoy to Camus. Ed. By W. Raufman. — N.Y., 1961, — P. 425-441.
13. Cascio W.F. Applied Psychology in Personnel Management. — New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 1991. — 542 p.
14. Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. — Boston: Houghton Mifflin Co, 1913.

### ОЦЕНИВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ

*УДК: 159. 923. 2: 330. 33. 01*

*Чернявская Т.П.*

*В статье приведен теоретический анализ концепций природы общих способностей, исследований проблемы оценивания управленческого персонала. Анализ существующих систем оценивания персонала позволил сделать вывод о том, что используемый на практике методический инструментарий направлен на оценку частных способностей и не учитывает общих способностей. Рас-*

*смотрены психологические проблемы оценивания руководителей. Описана программа оценивания профессионально важных качеств руководителей бизнес-организаций.*

*Ключевые слова: оценивание, руководители, управленческий персонал, бизнес-организация, профессионально важные личностные качества.*

## **ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Т.П. Чернявська*

*У статті приведений теоретичний аналіз концепцій природи загальних здібностей, досліджень проблеми оцінювання управлінського персоналу. Аналіз існуючих систем оцінювання персоналу дозволив зробити висновок про те, що використовуваний на практиці методичний інструментарій спрямований на оцінку часткових здібностей і не враховує загальних здібностей. Розглянуті психологічні проблеми оцінювання керівників. Описана програма оцінювання професійно важливих якостей керівників бізнес-організацій.*

*Ключові слова: оцінювання, керівники, управлінський персонал, бізнес-організація, професійно важливі якості особистості.*

## **BUSINESS-ORGANIZATION'S MANAGER'S ASSESSMENT**

*T.P. Chernyavskaya*

*The article presents a theoretical analysis of concepts of general abilities nature and research of problems of managerial staff assessment. The analysis of the existing staff assessment systems led to the conclusion that the methodological tools used in practice aim at private abilities assessment and does not take into account general abilities. Psychological problems of assessment of managers are examined. A program of assessment of professionally-important qualities of business organizations managers is described.*

*Keywords: assessment, managers, managerial staff, business organization professionally-important personal qualities.*

Актуальность изучения психологических аспектов оценивания руководителей обусловлена обстоятельствами теоретико-методологического и практического характера. За последнее годы в бизнес-организациях появились менеджеры по персоналу, организационные психологи, решающие, проблемы оценивания персонала с целью определения соответствия личностных и профессиональных качеств работников требованиям современного бизнеса и производства, обеспечивающих обучение и развитие персонала.

Анализ существующих систем оценивания персонала позволяет сделать вывод о том, что последние не лишены ряда существенных недостатков. В частности, мероприятия профессионального отбора кадров предприятий ориентированы, главным образом, на категорию специалистов операторского и технологического профилей, в связи с чем методический инструментарий,

используемый в интересах отбора, направлен, прежде всего, на оценку частных способностей кандидатов.

Однако работа руководителя не сводится к тому, что видно стороннему наблюдателю. Его профессиональную деятельность надо рассматривать как многоуровневую систему, имеющую не только внешние функции, но и сложные многообразные внутренние, в частности, психические функции. Деятельность современных руководителей бизнес-организаций носит интегративный характер, т.е. предполагает глубокое проникновение в специфику деятельности специалистов различных профилей, а также выполнение широкого круга обязанностей и функций, часто в условиях повышенного финансового риска, неопределенности, дефицита времени и информации, высокой степени ответственности, высоких скоростей изменений.

Значимость проблемы оценивания управленческих и лидерских способностей руководителей в интересах прогнозирования их профессиональной успешности подтверждают результаты опроса руководителей малых и средних торговых и производственных предприятий, проведенного в сентябре-ноябре 2012 г. в интересах оценивания уровня управленческой компетентности руководителей, сопоставленные позже с эффективностью их профессиональной деятельности.

По результатам опроса, только 32% руководителей оценивают уровень своей готовности для осуществления управленческих функций как высокий и удовлетворительный, 36% – считают его низким, а еще 3% – требующим дополнительной подготовки.

37% руководителей уверенно утверждают, что хорошо знают проблемы, возникающие на рабочих местах, и пути их решения; 11% отмечают поверхностное знание проблем; а большая же их часть (47%) – указывает на отсутствие знаний и возможностей в разрешении существующих проблем. Примечательно, что оценка управленческой компетентности руководителей работниками предприятий почти совпадает с приведенной выше самооценкой управленческого потенциала и даже, в ряде случаев, несколько превосходит ее.

Отсроченное на полгода оценивание эффективности профессиональной деятельности опрошенных руководителей подтвердило обоснованность столь низких оценок и самооценок.

Так, профессиональная подготовленность и управленческие компетенции большинства из опрошенных (52%) были оценены экспертами (вышестоящими руководителями) не выше, чем на «удовлетворительно». По этой причине 12% из опрошенных руководителей были вынуждены досрочно покинуть свои должности и приступить к обязанностям, не связанным с организацией деятельности и управлением людьми.

При этом нельзя не признать, что оценивание персонала часто производится достаточно поверхностно и формально, в силу чего служебные характеристики не дают точного, глубокого и комплексного представления о способностях, деловых и личностных качествах работников. Рекомендации по профессиональному использованию специалистов, формируемые на основе психологического оценивания, нередко оказываются нечеткими, неконкретными, неопределенными, малосодержательными, а потому и бесполезными.

Итак, причины неблагоприятного положения дел в существующих системах оценивания руководящих кадров бизнес-организаций сводятся к:

- 1) недостаткам в теоретико-методологических, организационных и акмеологических знаниях, лежащих в основе оценивания;
- 2) отсутствию или недостатку специальных персонал-технологий, а также умений и навыков, необходимых для квалифицированного оценивания;
- 3) недостаточному стимулированию и регулированию процесса оценивания, ведущего к низкой в нем заинтересованности собственников бизнес-организаций или лиц принимающих решение об актуальности оценивания.

Таким образом, результаты анализа теории и практики оценивания управленческой деятельности руководителей позволяют утверждать, что реально существует противоречие между сложившимися методами оценивания и потребностью их изменения в период социально-экономических преобразований, которое и определило тему данной статьи.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование, разработка и внедрение инструментария оценивания руководителей.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие **задачи исследования**:

1. Провести теоретический анализ современных концепций природы общих способностей; изучить современное состояние проблемы оценивания управленческой деятельности руководителей в теории и практике.

2. Обосновать методологические и инструментальные основы оценивания руководителей.

3. Разработать и внедрить в практику оценивания управленческого персонала бизнес-организаций программу оценивания профессионально важных личностных качеств руководителей.

В соответствии с целью и задачами нашего исследования первостепенное значение имеет рассмотрение лишь тех теоретических концепций, которые обосновывают основные методы и способы оценивания профессионально важных личностных качеств руководителей.

Необходимость разработки действенных методов профессионального отбора и дальнейшего развития кадров управления связана с тем, что к настоящему времени в отечественной и зарубежной психологии появились новые теоретические представления об общих и профессиональных способностях различных категорий специалистов и управленческих кадров.

Природу общих способностей исследовали в рамках: социодинамических теорий личности (Л.С. Выготский [2], А.Н. Леонтьев [5], В.Н. Мясищев [6], А.В. Петровский [7]), Б.Г. Рубинштейн [8], Б.М. Теплов [10]), операционального и компетентностного понимания эффективного управления (В.К. Тарасов [9], Г.П. Щедровицкий [14]).

Л.С. Выготский рассматривает личность как понятие социальное. Она не врожденная, но возникает в результате культурного и социального развития [2].

А.Н. Леонтьев указывает на факт нетождественности индивида и личности. Природные и некоторые приобретенные свойства индивида являются, по мнению автора, лишь условиями, предпосылками формирования и функционирования личности [5].

С. Л. Рубинштейн выступает против: идеализации личности, функционализации — дробления на отдельные функции, отрыва от деятельности, сведения личности к сознанию. Отмечает зависимость личности и ее деятельности от общественных отношений и конкретных условий ее общественного бытия, зависимость ее сознания от деятельности [8].

А.В. Петровский утверждает, что «психика характеризуется активностью. Необходимую сторону ее составляют побуждения, активный поиск наилучшего решения, перебор вариантов возможного поведения. Психическое отражение не зеркально, не пассивно, оно сопряжено с поиском, выбором, взвешиванием различных вариантов действия, оно является необходимой стороной деятельности личности» [7].

Анализируя взгляды В. Н. Мясищева на личность, следует подчеркнуть, что он стал первым, кто в открытой форме поставил вопрос о структуре личности. По его мнению, структурная характеристика освещает нам человека со стороны его целостности или расщепленности, последовательности или противоречивости, устойчивости или изменчивости, глубины или поверхности, преобладания или относительной недостаточности тех или иных психических функций [6].

Последнее время все более явно пробивают себе дорогу операциональный и компетентный подходы к пониманию эффективного управления, как некоторой общей способности, определяющей успешность выполнения любых целепостановочных, познавательных, творческих, организаторских, контролируемых и прочих задач, и проявляющейся в некоторых универсальных характеристиках поведения и деятельности человека [9; 14].

Технологии оценки менеджерского персонала подробно рассмотрены в работах С.А. Маничева [11], Морозова А.В. [11], Водопьяновой Н.Е. [11].

Для оценки личностных характеристик руководителей используют различные психодиагностические методы, имеющие определенные преимущества и недостатки. Тесты позволяют с некоторой вероятностью определить актуальный уровень развития у руководителя необходимых навыков, способностей, личностных характеристик. Психологи используют тесты, направленные на диагностику эмоциональной устойчивости, свойств темперамента, уровня притязаний и т. д. Часто используют также шестнадцатифакторный личностный опросник Кеттелла для диагностики эмоциональной стабильности, радикализма, склонности к риску и т. п. У исследователей отсутствует единое мнение по поводу вклада каждого из личностных факторов в успешность управленческой деятельности. Отмечается устойчивое положительное влияние на результаты деятельности лишь трех факторов: общительности, абстрактного мышления и радикализма.

Для диагностики особенностей отношений личности с другими людьми (лидерства, авторитарности), ведущих мотивов и путей их реализации, средств разрешения внутренних и внешних конфликтов и т. п. используют проективные методики, характеризующиеся неструктурированностью и неопределенностью тестового материала.

Практика показывает, что для самооценки можно использовать почти все методы, применяемые в настоящее время для оценки руководителей. Например, методики самооценки личностного развития (роста) Е.А. Шарапатовой

[3] и каскадной самооценки дифференцированного контроля потенциала руководителя Е.С. Жарикова [4] дают работнику управления определенную информацию, которую он сможет использовать в дальнейшей работе. Полезность методики самооценки в значительной степени определяется тем, насколько сильные средства ограничения субъективности она содержит. Полностью избежать субъективизма в самооценках невозможно, но можно существенно ограничить его. Самооценки на основе методик, содержащих особый механизм уменьшения субъективности, позволяют человеку принимать обоснованные решения относительно себя. Когда человек имеет здоровую психику и стремится разобраться в себе, трудности ограничения субъективности самооценок значительно уменьшаются, хотя полностью не устраняются. Методики самооценки рассчитаны на психически здоровых людей, искренне заинтересованных в увеличении объективного знания о себе.

Социально-перцептивные оценки представляют сложное образование, включающее содержательные, уровневые и стилевые характеристики. Совокупность качественных характеристик социально-перцептивных оценок определяется рядом факторов, среди которых одно из первых мест занимают ценности ориентации, когнитивные стили, уровень компетентности личности, ее социально-демографические особенности. Кроме них на основные параметры социально-перцептивных оценок оказывают влияние многочисленные качества и свойства оцениваемой личности, средовые факторы и т.д. [12].

Иностранцами специалистами обращается внимание на положительный эффект внедрения методов оценки интеллектуальных способностей специалистов различного профиля, применение которых не только обеспечивает более правильное распределение трудовых ресурсов, но и создает условия экономики весьма значительных денежных средств. Их применение позволяет сократить отсев непригодных лиц с 23-30% до 5-8%, снизить аварийность технических систем из-за ошибок персонала на 40-70%, повысить надежность систем управления на 10-25%, уменьшить затраты на обучение специалистов на 30-40%. Каждый доллар, затраченный на разработку тестов, приносит экономический эффект на 1000 долларов управленческого персонала, в частности [1].

Итак, практическая потребность, причины теоретического и методологического характера указывают на несомненную актуальность проблемы совершенствования накопленного опыта функционирования систем оценивания управленческого персонала бизнес-организаций путем разработки и внедрения новых методологических принципов, методических подходов, приемов и критериев прогнозирования успешности личности в бизнес-деятельности с целью развития профессионально важных личностных качеств, способствующих их профессиональной успешности.

Нами разработана и внедрена в практику оценивания управленческого персонала бизнес-организаций программа оценивания профессионально важных личностных качеств руководителей (табл. 1).

На первом этапе при описании деятельности руководителей с целью определения требований анализируется управленческая деятельность, формируется круг типичных задач и профиль успешного руководителя конкретного

уровня в данной организации: с минимальным учетом специализации; с учетом специфики организации.

**Таблица 1**  
**Программа оценивания руководителей бизнес-организации**

Этапы программы	Содержание этапов
1. Анализ деятельности руководителей и формулирование критериев оценки	<p>Описание деятельности с целью определения требований с соответствующими критериями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. соответствие требованиям деятельности и «духу» организации</li> <li>2. гибкость, адаптивность, способность к обучению</li> <li>3. межличностные и управленческие навыки</li> <li>4. лидерские качества</li> </ol>
2. Конструирование процедур оценки	<p>Методы, используемые при оценивании:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. моделирование типичных деловых ситуаций</li> <li>2. интервью</li> <li>3. групповые упражнения</li> <li>4. психологические тесты</li> <li>5. кэйсы</li> <li>6. организационно-управленческие игры</li> </ol>
3. Реализация программы оценки персонала	<p>Перед включением экспертов (из числа сотрудников предприятия, другие специалисты) в программу оценки персонала проводится специальный отбор и обучение кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. Также проводится их знакомство с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки.</p>
4. Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику	<p>Обработка результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обработка психодиагностических данных;</li> <li>- индивидуальная оценка по результатам специальных упражнений;</li> <li>- коллективное обсуждение итогов групповой работы;</li> <li>- сопоставление результатов оценки каждого участника;</li> <li>- итоговое обсуждение;</li> <li>- составление индивидуальных заключений;</li> <li>- ранжированные списки кандидатов,</li> <li>- таблицы оценок по качествам</li> <li>- специальный анализ кадрового состояния организации;</li> <li>- оценка уровня профессиональной обеспеченности организации (количество и качество сотрудников);</li> <li>- оценка степени готовности организации к изменениям;</li> <li>- выявление существующих в организации типов корпоративной культуры;</li> <li>- построение прогноза развития организации;</li> <li>- оценка степени реализуемости поставленных целей;</li> <li>- подготовка рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала и т.д.).</li> </ul>

Профессионально важные личностные качества руководителей включают следующие блоки: профессиональные, личностные (табл. 2).

**Таблица 2**  
**Профессионально важные качества руководителей**  
**бизнес-организаций**

<b>Профессионально важные качества руководителей</b>	
<b>Профессиональные</b>	<b>Личностные</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профессиональные знания и умения</li> <li>2. Расстановка приоритетов и четкое формулирование задач</li> <li>3. Умение решать нестандартные проблемы</li> <li>4. Рациональное использование ресурсов (время, финансы, персонал, ...)</li> <li>5. Содействие улучшению взаимодействия между сотрудниками и подразделениями</li> <li>6. Внесение предложений по улучшению работы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подчинение личных целей и интересов целям фирмы</li> <li>2. Принятие ответственности на себя</li> <li>3. Ведение сотрудников за собой при выполнении заданий</li> <li>4. Способность выдерживать большие нагрузки (физические, эмоциональные)</li> <li>5. Желание совершенствоваться, учиться; стремление к профессиональному росту</li> </ol>

На втором этапе составляется организационный план в соответствии с целями, задачами, количеством участников, сроками и условиями проведения программы оценивания управленческого персонала. При оценивании используются следующие методы: специальные упражнения, интервью, психологические тесты; деловые игры и др.

На третьем этапе проводится специальный отбор и обучение экспертов-наблюдателей. Также проводится их знакомство с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами.

На четвертом этапе проводится обработка результатов, анализ результатов и оформление материалов.

### **Выводы.**

1. Высокопрофессиональные руководители и сотрудники, способные к развитию – залог успеха любой компании. Для выявления талантов и «слабого звена» существует эффективное средство – оценивание персонала.

2. Оценивание руководителей и ведущих специалистов бизнес-организаций как разновидность психологической практики требует глубокого изучения и разработки специальных персонал-технологий.

3. Теоретический анализ современных концепций природы общих способностей, исследований проблемы оценивания управленческого персонала бизнес-организаций, а также практический опыт работы автора в качестве организационного психолога на ряде бизнес-организаций позволил автору обосновать методологические и инструментальные основы оценивания руководителей и разработать программу оценивания их профессионально важных для бизнеса качеств.

4. Вовлечение руководителей и ведущих специалистов в процесс оценивания по заранее разработанным критериям оценивания приводит к важным позитивным последствиям:

а) когда люди оценивают других по специально разработанным критериям, в их сознании проявляются требования: а) к профессиональным знаниям и умениям аттестуемых; б) к их профессионально важным личностным качествам;

б) в оценках оценщиков просматриваются: понимание вышеуказанных требований; отношение к аттестуемым;

в) проявляется момент объективности в том, что аттестуемых оценивает по единым критериям большой круг сотрудников;

г) появляется возможность прояснить «сильные» и «слабые» стороны аттестуемых по результатам оценивания, т.е. какие конкретно профессионально важные качества оценщики оценили наиболее высокими и низкими оценками.

### Список литературы

1. Бодров В.А., Малкин В.Б., Покровский Б.Д., Шпаченко Д.И. Психологический отбор летчиков и космонавтов. В кн. : Проблемы космической биологии, т. 48, Наука, 1984. – 264 с.

2. Выготский Л.С. Психология / Л.С. Выготский. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. – 1008 с.

3. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К. : МАУП, 2001. – 248 с.

4. Жариков Е.С. Психология управления: книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков. – М. : МЦФЭР, 2002. – 511 с.

5. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Издательства: Смысл, Академия, 2005. – 352 с.

6. Мясичев В.Н. Психология отношений: Избранные психологические труды / В.Н. Мясичев. – М.: Ин-т практ. психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995. - 356 с.

7. Петровский А. В. Популярные беседы о психологии /А.В. Петровский. – М. : Педагогика, 1976.

8. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2005. – 713 с.

9. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л. : Машиностроение, Ленингр. отд-ние, 1989. – 368 с.

10. Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий / Б.М. Теплов. – М., Изд-во АПН РСФСР, 1961,

11. Технология оценки менеджерского персонала / Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова и др. – СПб. : Речь, 2003. - С. 218-266.

12. Трусов В.П. Психология межличностного влияния оценивания / В.П. Трусов. – Л. : изд-во ЛГУ, 1984. – 44 с.

13. Чернявська Т.П. Психология успешности личности в бизнесе: [монография] / Т.П. Чернявская. – Одесса, 2010. – 286 с.

14. Щедровицкий Г.П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектировочной деятельности // Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология. – Сб. – М., 1975. – С. 9-71.