

**КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ
ДИАГНОСТИКИ ХАРАКТЕРИСТИК ДЕЛОВОЙ
УСПЕШНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО
ЗВЕНА**

Основным элементом систем оценки, перемещения, развития менеджеров является эталонный профиль (профиль успешности) менеджера. Несмотря на высокую значимость профиля обычно этот элемент упускается из виду как чрезмерно сложный для изучения и дорогой в разработке. Предлагаем рассмотреть основные психологические особенности менеджмента и обсудить основные методы оценки характеристик деловой успешности менеджеров высшего звена.

Ключевые слова: деловая успешность, менеджер высшего звена, психологические характеристики деловой успешности, развитие менеджеров высшего звена, управление персоналом, центр оценки персонала (*Assessment center*).

Управление как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип.

Объектом управленческой деятельности является организация, иерархическая структура которой может быть «односложной» и «многосложной». Это отражает содержание управленческой деятельности.

Менеджер - ключевая фигура в организации, сотрудник, которому собственниками или высшим руководством организации делегируется какая-то часть задач, полномочий, прав и ответственности в управлении организацией или подразделением: в постановке целей; в разработке организационной структуры; в создания системы контроля.

Профессиональная деятельность менеджера высшего звена двойственна - с одной стороны это деятельность конкретного

¹ © Станислав Викторович Клиников, аспирант кафедры Философии и психологии ИМОСТ Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, ул. Гоголя, 41, ауд.1309, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: leader.vl@mail.ru., www.klinikov.ru.

руководителя, действующего в конкретной обстановке и в то же время это совместная деятельность.

Профессиональная деятельность менеджера насыщена большим числом действий, частыми вмешательствами извне, широкой сетью контактов, преобладанием вербального общения с персоналом. В процессе управления руководителю приходится выполнять три основные роли:

1. Координатора, связывающую одну группу людей с другой;
2. Информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации;
3. Лица, принимающего решения.

Существуют пять основных методов управления: административный; организационный; правового регулирования; экономический; психологический (предназначен для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения).

Центральным звеном профессиональной деятельности менеджера высшего звена является принятие решения, при этом функции организации, руководства, контроля составляют исполнительный блок управленческой деятельности.

Целью профессиональной деятельности менеджера высшего звена является получение возможно большего и полезного эффекта при наименьшем усилии.

Обобщая перечни функций менеджера, выделяемые в работах А. Файоля, И. П. Волкова, Е. С. Кузьмина, Ю. Н. Емельянова, Г. Кунца, С. О. Доннела и многих других, можно назвать 12 функций менеджера, отражающих структуру и специфику его профессиональной деятельности:

- 1) познания - познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;
- 2) прогноза - определение основных направлений и динамики развития управляемых переменных;
- 3) проектирования - определение миссии, целей и задач организации, программирование и планирование деятельности;
- 4) коммуникативно-информационную - формирование, структурирование и сохранение коммуникационных сетей, сбор, преобразование и направление в коммуникационные сети необходимой для управления информации;
- 5) мотивации - рациональное воздействие на совокупности внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;

I. ТЕОРИЯ – ПРАКТИКЕ

- б) руководства - принятие ответственности за предлагаемые решения и их последствия на основе нормативных актов либо внутриорганизационных соглашений;
- 7) организации - реализация целей и задач управления;
- 8) обучения - передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации;
- 9) развития - целесообразное изменение психологических переменных личности и группы;
- 10) оценки - формирование и применение норм и стандартов деятельности;
- 11) контроля - отражение соответствия актуального состояния организации целям управления;
- 12) коррекции - внесение необходимых изменений в цели и программу управления.

Далее рассмотрим психологические подходы к исследованию успешности профессиональной деятельности.

Формулировка адекватного представления об успешности деятельности является, на наш взгляд, важным моментом для решения задач психологии труда. Применительно к характеристике профессиональной сферы, используется ряд близких, в определенной мере родственных понятий: успешность (как внутреннее состояние), эффективность (внешний показатель деятельности), продуктивность (количественный аспект деятельности) и другое. Однако каждый из этих терминов, характеризуя свой аспект профессиональной деятельности, не дает целостного представления о данной сфере в целом (как относительно общества, так и относительно личности).

Успешное выполнение деятельности чаще всего может быть обеспечено не отдельной способностью (характеристикой), а их своеобразным сочетанием. Поэтому профессиональные способности определяются Б.М. Тепловым через успешность профессиональной деятельности и развиваются в ней. Учет природных особенностей не приведет к успеху деятельности без способности их достраивать, совершенствовать.

Рассматривая на макро-уровне три основные сферы деятельности менеджера, можно выделить три основные группы характеристик: личностные или мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные. Мы предлагаем дополнить этот список группой организаторских качеств, т.к. организация и управление - это ведущая функция менеджера, как профессионала. Данные группы характеристик мы предлагаем положить в основу модели деловой успешности менеджера высшего звена.

Рассматривая, адаптированный в России, международный опыт оценки деловых характеристик (универсальные качества профессионала, необходимые в большинстве профессий) профессиональной успешности менеджеров высшего звена мы обнаружили следующие две используемые практиками классификации деловых характеристик:

1. Модель психологов Т.Ю. Базарова, Е.А. Аксеновой (МГУ им. Ломоносова), разделена на блоки характеристик: «Мыслительный»; «Коммуникативный»; «Организаторский»; «Личностный».

2. Модель «DETECH» (стандартная модель компетенций компании A&DC, разработанная Английскими психологами, и адаптированная отечественными психологами) разделена на блоки характеристик: «Управление собой»; «Управление другими»; «Принятие решений»; «Взаимодействие»; «Мотивация».

Каждый блок модели, в свою очередь, разбит на несколько характеристик, каждая из которых связана с теми или иными поведенческими проявлениями в профессиональной деятельности.

Анализируя содержание обеих моделей, мы пришли к выводу, что модель «DETECH» чрезмерно широка (включает 34 характеристики), не содержит блока, напрямую связанного с мыслительной деятельностью, и в целом не соответствует функциям и качествам менеджера, выделенным в ходе психологического анализа деятельности менеджера высшего звена. Модель психологов Т.Ю. Базарова, Е.А. Аксеновой (МГУ) видится нам более адаптированной с точки зрения психологических характеристик деятельности менеджера высшего звена, более компактна (включает 12 характеристик), и соответственно применима в практической деятельности по оценке и развитию деловых качеств менеджеров. Данная модель прошла все этапы проверки на надежность, валидизирована, стандартизирована и успешно апробирована на территории РФ профессиональными психологами - сотрудниками кафедры социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова и Института повышения квалификации госслужащих (г. Москва). В связи с этим данная теоретическая модель выбрана нами для апробации и включения в основу психологической модели деловой успешности как базового компонента системы оценки менеджеров высшего звена.

Отечественные авторы, раскрывая понятие «оценка», выделяют три его наиболее существенных признака:

1. Принадлежность к субъекту: оценка свойственна любому человеку, поскольку отражает его личные мнения, суждения, установки. Человек может по тем или иным причинам скрыть свои оценки, сославшись на оценки других или высказавшись расплывчато.

2. Наличие технологии: явно недостаточно того, что кто-то обладает оценочной информацией, необходимо эту информацию получить, то есть

I. ТЕОРИЯ – ПРАКТИКЕ

«вывести» оценки из людей с помощью определенных приемов и методов. От уровня используемых оценочных технологий во многом зависит степень достоверности оценок. Причем основной акцент должен быть смещен на степень достоверности оценки: чем она выше, тем надежнее для принятия решений.

3. Представленность в определенном итоговом виде: в результате обработки полученной оценочной информации важно получить итоговую оценку (например, рейтинг) или ряд оценок (в частности, степень выраженности того или иного качества в баллах). В данном случае оценка выступает как итог, конкретизированный результат оценивания.

4. Мы придерживаемся определения понятия «оценка», приводимого отечественными психологами В.И.Жуковым и Е.И.Комаровым: «Оценка - это суждения, мнения, умозаключения кого-нибудь и чем и/или о ком-нибудь, которые выявлены с помощью определенной технологии и выступают как итог оценивания». Цель оценки персонала - изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для определения перспектив профессионального и должностного роста.

Сравнительный анализ методов и технологий оценки с точки зрения комплексности и валидности позволил нам выделить технологию «Ассесмент центра». Несмотря на высокую стоимость использования «Ассесмент центра» и наличия экспертов высокой квалификации, мы посчитали данную технологию наиболее адекватной целям нашего исследования.

По мнению многих специалистов в области управления, оценка руководителей является, с одной стороны, проблемной зоной профессионального роста руководящих кадров, а с другой важнейшим ключом к самому управлению. «Только знание того, насколько хорошо руководитель планирует, организует, комплекзует штаты, руководит, лидирует и контролирует, может обеспечить, чтобы люди, занимающие управленческие посты, руководили действительно эффективно». Говоря об оценке менеджеров высшего звена, следует в первую очередь обсудить проблему выбора подхода к определению нормативной модели эффективного руководителя. Множество существующих подходов можно объединить в три основные группы: функциональный подход, личностный и ситуационный.

1) Функциональный подход. Здесь основным для выработки требований к эффективному менеджеру является определение его функций. При этом, по мнению А.А. Свенцицкого, базой для выделения функций, под которыми понимается совокупность однородных задач, решение которых необходимо для обеспечения нормальной

жизнедеятельности системы, выступает структура деятельности менеджера. Известные теоретики менеджмента П. Друкер и В. Ньюмен разделяют все множество функций руководителя на технические функции и функции управления людьми. В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов выделяют общие (определение целей и основных направлений деятельности организации) и специальные (планово-экономические, кадровые, технологические) функции. Как правило, развернутые перечни функций не имеют принципиальных различий между собой. К немногочисленным исключениям относятся взгляды, утверждающие многофункциональный характер деятельности менеджера. В большинстве случаев функциональные характеристики деятельности менеджеров связаны с осознанием и формулированием миссии организации, постановкой целей и их последующей конкретизацией в задачах, управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации.

Многофункциональность деятельности менеджера показывает ее сложность и специфику и требует учета при организации профессионального отбора. Другими словами, при проведении процедур профессионального отбора руководителей с позиций функционального подхода оценивается готовность претендентов эффективно выполнить именно те функции, которые являются характерными для предполагаемой должности.

2) Личностный подход. Данный подход основывается на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием менеджером некоторым конечным множеством личностных черт, которые, например, с точки зрения сторонников биологизаторских концепций могут быть заданы генетически. Личностный подход является наиболее разработанным и располагает значительным количеством эмпирических данных о связи между теми или иными личностными особенностями и эффективностью управления, руководства и лидерства. Известны многочисленные попытки установить зависимость эффективности управления от выраженности отдельных личностных особенностей или их ансамбля, стиля управленческой деятельности и стандартов поведения.

Основное ограничение личностного подхода заключается в абстрагировании от множества существенных факторов, оказывающих влияние на эффективность управления.

3) Ситуационный (поведенческий) подход. Представители поведенческого подхода, не отрицая влияния личностных особенностей руководителя на эффективность управленческой деятельности, и в определенной степени обогатив представления о профессионально значимых качествах личности менеджера, обратили внимание на то, что

I. ТЕОРИЯ – ПРАКТИКЕ

эффективное руководство может рассматриваться как функция управляемой группы и ситуации. При этом под ситуацией понимался комплекс объективных условий, межличностных отношений в группе, состояний объектов управления, которые в силу своей динамики требуют от успешного руководителя парадоксального проявления его особенностей. Одна ситуация может потребовать от руководителя проявления мягкости и чувствительности, другая - терпения и жесткости, предельной осторожности и совершения решительных и рискованных поступков. Ситуационный подход ставит жесткие границы для менеджеров, ориентированных на воспроизводство привычных образцов поведения, склонных к алгоритмизации, действиям по образцам.

Особое значение, помимо выбора подхода к оценке менеджера высшего звена, следует уделить психологической модели деловой успешности, как базового элемента системы оценки менеджера высшего звена. Говоря о психологической модели деловой успешности менеджера высшего звена, следует отметить, что подобная модель, которая могла бы лечь в основу системы оценки в качестве эталонной (профиля успешности) еще недостаточно разработана. На наш взгляд эта ситуация связана с тем, что технологическая оценка персонала чаще используется для отбора и оценки менеджеров низшего и среднего звена (чаще с целью отсева). Оценка менеджеров высшего звена, в свою очередь, получила внимание не так давно - в связи с чем, для широкого круга профессионалов недоступны некоторые наиболее значимые компоненты системы оценки менеджера высшего звена.

Метод, получивший название «Assessment-center», достаточно широко используется в США и Западной Европе более 50 лет для оценки, отбора, обучения персонала и, прежде всего, менеджеров. В России этот метод известен, как «центр оценки», «оценочный центр» или даже «Ассесмент-центр». К сожалению, в отечественной литературе практически отсутствуют описания, как опыта применения этого метода, так и используемых конкретных методик. В данной работе для обозначения данного метода мы будем использовать название «Центр оценки» (далее ЦО). Сущность метода ЦО достаточно ясно раскрывается через множество его характеристик (различных по своему типу), описанных разными авторами.

Прежде всего, в основе ЦО лежит новая философия отбора. Традиционная схема отбора, предполагающая последовательное преодоление испытаний (в ходе различных интервью, опросников, тестов и т.п.), где для получения допуска к прохождению каждого нового этапа требуется пройти предыдущие, сменяется в ЦО «компенсаторным» подходом. В рамках него предполагается, что недостатки, выявленные в процессе какого-то одного испытания, могут быть компенсированы

преимуществами в других. Окончательное решение об испытуемом выносится только по совокупности всех испытаний.

Метод ЦО характеризуется целостным подходом к человеку, называемый иногда, в отличие от атомарного, «организмическим». Этот подход связан с рассмотрением не отдельных профессиональных способностей, а человека как, профессионала в целом. Эта целостность проявляется и в системе критериев оценки, и в построении общего суждения об испытуемом по результатам обследования в ЦО.

ЦО представляет собой метод множественного оценивания (см. Таблицу 1 в Приложении к статье). Эта множественность имеет три аспекта:

- участие нескольких наблюдателей-экспертов,
- использование множества различных методик,
- обследование испытуемого одновременно по множеству параметров поведения.

Отмеченные особенности ЦО дают ему целый ряд преимуществ относительно других методов оценки:

- участие нескольких наблюдателей-экспертов само по себе повышает точность и надежность оценок. Кроме того, работа экспертов в группе обеспечивает их взаимную мотивацию, побуждает к более тщательному анализу результатов наблюдения;
- при групповой работе испытуемых возникают эффекты соревнования и взаимопомощи, что позволяет каждому из них раскрыть свой личностный потенциал;
- работа в группе дает возможность непосредственного сравнения испытуемых;
- множественность упражнений, параметров и критериев оценки обеспечивает большую вероятность правильных наблюдений и оценок;
- использование упражнений, моделирующих профессиональную деятельность, повышает критериальную валидность ЦО.

Исходя из необходимости высокоточной оценки достаточно широкого спектра особенностей деловой успешности менеджеров звена - наиболее подходящей, на наш взгляд, является технология оценки «Ассессмент центр». Важнейшей особенностью технологии «Ассессмент центр» на наш взгляд является ее четкая внутренняя логика и структура. Обязательным элементом работы технологии является предварительный анализ деятельности и последовательное ее разложение до поведенческих индикаторов (проявляемых в поведении показателей наличия той или иной характеристики профессионала):

- анализ деятельности;
- выведение основных блоков деятельности;
- выявление функций необходимых для успешной деятельности;

I. ТЕОРИЯ – ПРАКТИКЕ

- подбор характеристик профессионала, обеспечивающих функции;
- выявление поведенческих индикаторов у профессионала.

Благодаря согласованной системе взаимосвязанных методов оценки тех или иных характеристик в Центре оценки удастся оценить каждую из них многогранно и многократно. Также, благодаря наличию специализированного комплекса предварительной обработки и сведения «сырых» данных, удастся повысить точность обработки полученных психологических данных и сократить время обработки. На основании вышеперечисленных преимуществ мы можем сделать заключение о необходимости применения технологии Центра оценки, как основного метода, эмпирического исследования особенностей деловой успешности менеджеров высшего звена. С помощью Центра оценки можно получить структурированный массив данных по определенному набору характеристик деловой успешности с высочайшей на сегодняшний день точностью.

Библиография

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Уч. пособ. для студ. Вузов / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003. - 336с.

Могилёвкин Е.А. Современные методы деловой оценка персонала // Аттестация педагогических и руководящих работников народного образования Приморского края: Сб. Вып. 12. - Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2000. - С.174-183.

Приложение
Таблица 1
Матрица Центра оценки «характеристики - поведенческие индикаторы - методы их оценки»

Характеристики	системность мышления	Динамичность и гибкость мышления	умение работать в проектном режиме	руководство группой	презентационные навыки	стрессо-устойчивость	мотивация к достижениям	готовность к обучению	лояльность компании
<i>поведенческие индикаторы</i>	структурирует и классифицирует информацию; привлекает для анализа информацию из разных источников; перерабатывает большие объемы данных	способен одновременно отслеживать и решать проблемы разного плана; отличается от главного вгруппе отработанное умение; легко и быстро переключается от одного типа проблемы к другому	создает различные орг.структуры эффективные для разных видов деятельности в конкретных ситуациях; выработанные стратегии воплощает в конкретные действия; оценивает степень готовности результата и соответствие цели	создает и поддерживает в группе рабочую атмосферу; распределяет задачи и ответственность за их выполнение; способен менять стиль руководства в зависимости от возможностей и ресурсов групп; ставит и культивирует основные цели	вызывает у собеседника благоприятное впечатление и уважение к себе; устанавливает контакт; умеет достигать своих целей в процессе общения; успешен, сохраняет взаимодополнительность на протяжении всей деятельности	демонстрирует постоянный высокий энергетический тонус; легко выдерживает значительные психологические нагрузки; сохраняет высокую продуктивность на протяжении всей деятельности	способен достигать поставленных целей несмотря на препятствия; стремится к лучшему результату на всех этапах; все возможные варианты для расширения полномочий реализовывать способен для решения задач	признает ограниченность своих знаний и умений; владеет эффективными методами саморазвития; использует все возможности для расширения своих знаний и умений	расставляет приоритеты в пользу компании; быстро и эффективно адаптируется к изменениям; стремится к развитию; проявляет высокую ответственность в работе в данной компании
	<i>методы оценки</i>	доклад и выбор лучшего доклада групповая дискуссия "скалом" интервью орг.тест краткий оборотный тест	*	*	*	*	*	*	*