

МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

И.В. Резанович

Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск)

Стабильное развитие России предопределяется качеством менеджмента, что неоднократно отмечалось учеными, политиками и бизнесменами. Данное обстоятельство ставит перед учреждениями высшего и дополнительного профессионального образования задачи поиска новых путей и средств, способствующих подготовке конкурентоспособных и высокопрофессиональных менеджеров. Для её выполнения необходим алгоритм, позволяющий точно отслеживать изменения профессионального уровня менеджера в соответствии с компетентностным подходом. На основе обобщения многолетнего опыта оценки менеджеров в Уральском регионе, предлагается эталонная шкала профессиональной компетентности менеджеров и механизм оценки профессиональной подготовки менеджеров по 7 уровням для трех звеньев управленческой иерархии. Представленные результаты могут быть использованы в практической работе специалистов по работе с персоналом, преподавателей вузов и бизнес-школ.

Ключевые слова: менеджер, особенности профессионального развития менеджера, оценка уровня профессионального развития.

Профессия «менеджер» в настоящее время является популярной как для абитуриентов вузов, так и для соискателей работы. Это связано, на наш взгляд, с девальвацией самого понятия «менеджер», так как собственники предприятий (организаций, учреждений), стараясь придать большую привлекательность должности, включают в название термин «менеджер»: менеджер продаж, менеджер-консультант, офис-менеджер и т. п. На самом деле это скрытая форма профессии продавец, консультант и секретарь.

Данное вступление сделано для того, чтобы провести границу между бытовым и научным пониманием профессии «менеджер». Условимся, что в статье речь идет о менеджере как профессионале, который имеет соответствующую управленческую подготовку, занимает постоянную должность, имеет в подчинении различных специалистов и управляет чужим капиталом.

По сравнению с другими видами труда управленческий труд имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах. Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Именно менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктив-

ными, и в этой связи у них особый предмет труда – информация, получая и обрабатывая которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей [7].

Менеджеры по своим управленческим обязанностям дифференцируются как минимум на три звена управленческой иерархии: начальное, среднее и высшее. Каждое звено предполагает постановку соответствующих целей (оперативные, тактические, стратегические), разработку тактики их достижения, распределение задач между подчиненными и их мотивация к точному выполнению, осуществление координации и контроля на своем уровне. Кроме этого между звеньями управления существуют отличия по масштабности и сложности задач, по количеству подчиненных, по уровням риска в принятии решений [9].

В этой связи каждому менеджеру необходима отдельная подготовка к каждому звену управленческой иерархии. Данная подготовка представляет собой освоение соответствующей образовательной программы. Необходимо отметить, что каждое последующее звено

управленческой иерархии не отрицает предыдущее, а развивается на его основе. Таким образом, мы видим в профессиональном развитии менеджера циклический (спиралеобразный) характер. Мало того, в каждом звене управленческой иерархии происходит образование новой спирали [8].

Спираль образуется в процессе продвижения менеджера по уровням профессионального мастерства (7 уровней) в данном звене управленческой иерархии. Мы умышленно дали качественное название уровням, чтобы снять психологическую нагрузку оценочного суждения о менеджере: исполнитель, тактик, инициатор, новатор, наставник, фасилитатор (стратег), лидер. На рис. 1 цифрами 1–7 обозначены уровни профессионального мастерства, а буквой *K* – профессиональные компетенции¹.

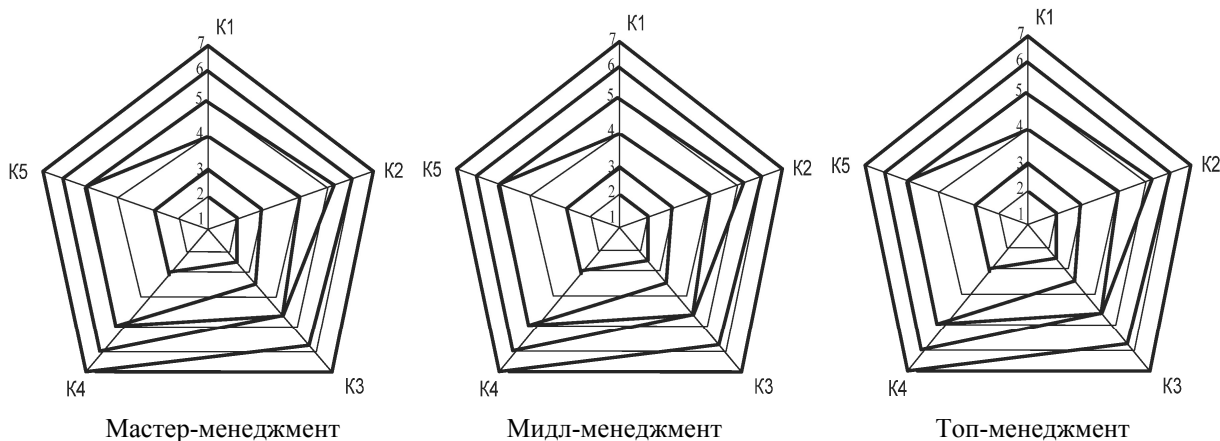


Рис. 1. Спираль профессионального развития менеджеров

Подробное описание каждого уровня можно взять в монографии [8]. Таким образом, за свою карьеру менеджер может пройти 21 уровень профессионального развития. На разных этапах развития менеджера, соответствующих начальному, среднему и высшему звену управленческой иерархии, содержание и соотношение подструктур личности менеджера изменяется, что очень трудно отследить, но возможно.

В настоящее время необходимость постоянного профессионального развития менеджеров общепринята, что отражается в столь большой популярности как высшего образования по направлению менеджмент, так и бизнес-образования (Президентская программа, мини-МВА, МВА, executive-МВА и др.).

¹ Количество профессиональных качеств взято произвольно.

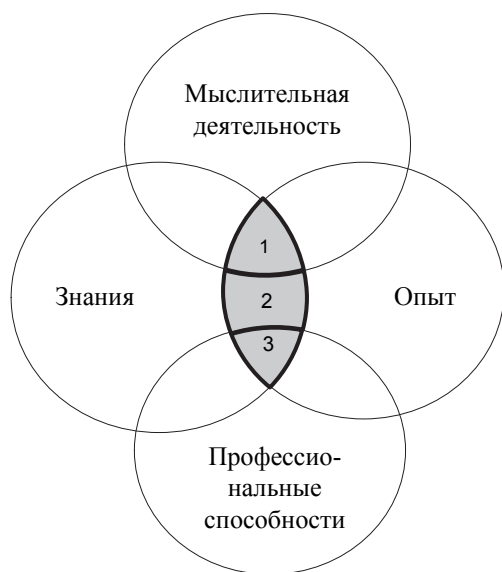
Реализация многочисленных программ подготовки и развития менеджеров далеко не всегда обеспечивает желаемый результат для заказчика [1]. На наш взгляд, это обусловлено отсутствием четкого механизма оценки подготовленности менеджеров. Ведь до сегодняшнего дня оценка проводится знаний (как правило, по тестам), но не компетенций, как это обозначено в ФГОС нового поколения.

Общеизвестно, что компетенции – это знания, умения и способности. В этом случае, для менеджеров – это управленческое мышление, управленческие умения и профессиональные способности [12]. Однако в данной комбинации упущено ключевое звено – ценностные ориентации. Не секрет, что один и тот же менеджер в одной компании будет очень успешен и эффективен, а в другой может оказаться отвергнутым. Мы видим при-

чину этого в несоответствии ценностных ориентаций менеджера с ценностными ориентациями профессионального сообщества.

Наши теоретические рассуждения позволили создать оценочную схему уровня профессионального развития менеджера по трем ключевым элементам, каждый из которых диагностируется по основным факторам влияния (критериям): а) профессиональное мышление можно диагностировать по знаниям, качеству мыслительной деятельности и имеющемуся профессиональному опыту; б) ценностные ориентации предлагается диагностировать по имеющимся знаниям и профессиональному опыту; в) профессиональные умения – по знаниям, профессиональным способностям и профессиональному опыту (рис. 2).

Для оценки каждого фактора можно использовать различные диагностические методики:



1-2-3 – профессионализм менеджера

1 – профессиональное мышление;
2 – ценностные ориентации;
3 – профессиональные умения

Рис. 2. Оценочная схема профессионального уровня менеджера

1) качество мыслительной деятельности оценивалось по системности, гибкости, оригинальности, критичности, динамичности с помощью краткого ориентировочного теста (КОТ) В.Н. Бузина и Э.Ф. Вандерлика; организационного теста (баскет-метод) [6] и наблюдения за поведением менеджера;

2) профессиональные знания определялись с помощью дидактических тестов по экономике, менеджменту, психологии, маркетингу и т. д. в соответствии со звеном управленческой иерархии на основе показателей объема, полноты (методика А.В. Усовой [15]) и осознанности;

3) профессиональный опыт оценивался по индикаторам *динамичность, комплексность* (когнитивная, операциональная, коммуникативная, эмоциональная сфера), *результативность и эффективность* профессиональной деятельности, в ходе наблюдения за поведением менеджера, анализа оценок, данных коллегами, подчиненными, вышестоящими руководителями и психологами-экспертами и сопоставления полученных данных с самооценкой менеджера.

4) профессиональные способности и личностные качества оценивались с помощью:

- теста ситуационно-комплексной оценки руководителей (для оценки начального и среднего звена управления) [4];

- теста оценки общих способностей к управленческой деятельности Л.Д. Кудряшовой [3];

- теста оценки стиля управления А.Л. Журавлева [2];

- системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (САА РС), разработанной эстонскими специалистами [13, 14];

- методики выявления коммуникативных и организаторских способностей (КОС-1) [16];

- опросника RSK для оценки склонности к риску (по Г. Шуберту) [5];

- самооценки менеджера.

Для уточнения соответствия ценностных ориентаций менеджера ценностным ориентациям организации, в которой он работает, использовались дополнительные тестовые методики:

- ЦОЕ (индекс ценностно-ориентационного единства) М. Рокича [10];

- метод ранговой корреляции Спирмена [11], позволяющий определить тесноту и направление корреляционной связи между двумя признаками (в нашем случае признаками являются: «эталонная» система ценностей и система ценностей респондента);

- важной характеристикой системы ценностей компании (*B*) является коэффициент качества солидарности (единства системы), который мы находим по формуле

$$B = \frac{C - A}{N},$$

где *A* – число элементов левого края распределения (респонденты, чьи системы ценностей слабо согласованы с «эталонной»), коэффициент корреляции в диапазоне 0,4–0,7), *C* – число элементов правого края распределения (респонденты, чьи системы ценностей очень

хорошо согласованы с «эталонной», коэффициент корреляции $0,9-0,99$), N – общее число элементов.

Коэффициент может принимать значения из отрезка $[-1; +1]$. Отрицательное значение коэффициента (число элементов правого края больше числа элементов левого края) свидетельствует о том, что число оппозиции (противников существующей философии компании больше, чем сторонников. Положительный коэффициент свидетельствует, что сторонников организационных ценностей больше, чем противников.

Для точной оценки подготовленности менеджеров соответствующего управленческого звена появилась необходимость в разработке «эталонных моделей», которые должны были стать своеобразными ориентирами в практике подготовки менеджеров. С этой целью мы использовали данные по оценке состояния профессионального развития менеджеров, проводимых с 2002 года по методу «Центр Оценки» (3264 человека), а также обобщили результаты составления карт компетентности менеджеров на 16 предприятиях Челябинской области. В представленной ниже таблице от-

ражено желательное сочетание каждого компонента и факторов, влияющих на их развитие (табл. 1).

Уровень профессионального развития менеджеров определяем по формуле

$$\text{УПР} = (\text{ПМ} + \text{ПУ}) \cdot \text{К}_{\text{ц.с.}}$$

где УПР – уровень профессионального развития менеджера; ПМ – профессиональное мышление; ПУ – профессиональные умения; $\text{К}_{\text{ц.с.}}$ – коэффициент ценностных соответствий.

На основании анализа полученных данных была зафиксирована тенденция к снижению оценок по профессиональным знаниям, умениям и мышлению при переходе менеджера в более высокое управленческое звено. Это еще раз доказывает необходимость предварительной подготовки менеджера к новой должности в виде освоения соответствующей образовательной программы.

Несмотря на то, что в представленных «эталонных шкалах» диапазон оценки критериев уровня профессионального развития по звеньям меньше 7, в реальных условиях «работает» весь диапазон, так как в табл. 1 соотношение критериев представлено в идеальном

Таблица 1

«Эталонная шкала» оценки профессионального развития

Уровень	Фактор ПР				Компонент ПР		
	Знания	Мышление	Опыт	Способности	ПМ	ПУ	$\text{К}_{\text{ц.с.}}$
<i>Начальное звено управления</i>							
Исполнитель	3	3	3	4–5	3	3,5	0,4
Тактик	3	3	4	4–5	3,3	3,8	0,4
Инициатор	3–4	3–4	4–5	4–5	3,8	4,1	0,5
Новатор	4	3–4	5	5	4,1	4,5	0,5
Наставник	4–5	4	5–6	5	6	4,8	0,5
Фасилитатор	5	4	6	6	5	5,3	0,6
Лидер	5	4	7	6	5,3	5,6	0,6
<i>Среднее звено управления</i>							
Исполнитель	3	3	4	4	3,3	3,3	0,6
Тактик	3–4	3–4	4–5	4–5	3,8	4,1	0,6
Инициатор	4	4	5	5	4,3	4,6	0,7
Новатор	4–5	4	5–6	5–6	4,6	5	0,7
Наставник	5	4–5	6	6	5,1	5,5	0,8
Фасилитатор	5–6	5	6–7	6–7	5,6	6	0,8
Лидер	6	5	7	7	6	6,3	0,8
<i>Высшее звено управления</i>							
Исполнитель	4	4	4	5	4	4,3	0,7
Тактик	4–5	4–5	4–5	5	4,5	4,6	0,7–0,8
Инициатор	5	5	5	5–6	5	5,1	0,8
Новатор	5–6	5	5–6	6	5,3	5,5	0,8
Наставник	6	5–6	6	6	5,8	5,8	0,9
Стратег	6–7	6	6–7	6–7	6,3	6,3	0,9
Лидер	7	6–7	7	6–7	6,8	6,3	0,9–1

Некоторые варианты различий баллов в показателях

Менеджер	Показатель критериев				Критерий ПК	
	Знания	Мышление	Опыт	Способности	ПМ	ПУ
Первый	4	4	4	5	4	4,3
Второй	2	4	6	5	4	4,3
Третий	6	3	3	4	4	4,3

виде. В оценочной практике эти соотношения могут быть очень различными. Но качество выполнения работ при этом не страдает. Объяснение данному феномену мы видим в компенсаторных механизмах, которые недостаточность развития одного качества восполняют большим развитием другого. Приведем пример таких механизмов на выборке 3 менеджеров (табл. 2).

Таким образом, мы предложили оценивать результаты обучения менеджеров по произошедшему профессиональному развитию, которое отражается как в количественных показателях, полученных с помощью диагностических методик, так и в качественных уровнях, показывающих развитие.

Литература

1. Дергалева, И.Ю. Динамические характеристики развития профессионального потенциала менеджеров / И.Ю. Дергалева, И.В. Резанович // Сибир. пед. журнал. – 2008. – № 12. – С. 44–51.
2. Журавлев, А.Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г. Шорин. – М.: Экономика, 1976. – 228 с.
3. Кудряшова, Л.Д. Системно психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем / Л.Д. Кудряшова. – Кишинев: Штица, 1983. – 169 с.
4. Психологические методы работы с кадрами // Методические указания к выполнению практических занятий по курсу «Психологические методы управления» / под ред. А.В. Филиппова. – М.: МИУ, 1983. – 151 с.
5. Москвина, Л. Энциклопедия психологических тестов. – Саратов: Науч. кн., 1996. – 336 с.
6. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук;

под ред. проф. В.П. Соломина. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.

7. Персональный менеджмент / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, Ф.Е. Бондаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.

8. Резанович, И.В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджера: моногр. / И.В. Резанович. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 281 с.

9. Резанович, И.В. Оценка профессиональной компетентности менеджеров предприятий электроэнергетической промышленности: использование международного опыта / И.В. Резанович // Электробезопасность. – 2004. – № 1–2. – С. 72–79.

10. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шатино и др.; под ред. И.И. Мазура. – М.: Высш. шк., 2000. – 587 с.

11. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2001. – 350 с.

12. Сизова, Е.Р. Моделирование в структуре учебной деятельности / Е.Р. Сизова // Высш. образование в России. – 2007. – № 9. – С. 134–136.

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

14. Тарасов, В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (Опыт специальной технологии) / В.К. Тарасов. – Таллин: Валгус, 1982. – 120 с.

15. Усова, А.В. Формирование у школьников научных понятий в процессе обучения / А.В. Усова. – М.: Педагогика, 1986. – 171 с.

16. Щекин, Г.В. Организация и психология управления персоналом: учеб. пособие / Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 2002. – 832 с.

Резанович Ирина Викторовна, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), ivr@ifsusu.ru

MECHANISM FOR EVALUATING MANAGERS PROFESSIONAL TRAINING RESULTS

I.V. Rezanovich

Scientists, politicians and businessmen believe that the stable development of Russia is determined by the quality of management. This fact causes educational institutions to further search the new ways and means, contributing to the training of competent and highly professional managers. To fulfill the task, an algorithm that allows monitoring the changes in managers' professional level in accordance with the competent approach is needed. On the basis of generalization of long-term experience in the manager assessment in the Ural Region, the author suggests a sample scale of professional competency and the mechanism for the evaluation of managers professional training results according to seven levels for each of the three areas of management hierarchy. The given results can be used in practical work of personnel specialists, teachers at universities and business schools.

Keywords: manager, peculiarities of professional development of a manager, evaluation of the level of professional development.

Rezanovich Irina Victorovna, Doctor of Pedagogy, Professor, Head of Personnel Management Department, South Ural State University (Chelyabinsk), ivr@ifsusu.ru.

Поступила в редакцию 23 апреля 2013 г.