

ISSN 2306-1561

**Automation and Control in Technical Systems (ACTS)**

2014, No 2, pp. 184-192.

DOI: 10.12731/2306-1561-2014-2-19

---



## **The system of assessment of communicative competence level of a manager**

**Mironova Tatiana Aleksandrovna**

Russian Federation, Senior Lecturer, Department of « Sociology and Administration».

Moscow Automobile & Road construction State Technical University, 125319, Russian Federation, Moscow, Leningradsky prospekt, 64. Tel.: +7 (499) 151-64-12.

<http://www.madi.ru>

[tanyarss@mail.ru](mailto:tanyarss@mail.ru)

**Abstract.** Communication is viewed as the informational aspect of communication and serves as a means of enabling the organization to the external environment. On the one hand, based on communication shall be provided the necessary level of interactions with the surrounding socio-economic systems. On the other hand the communication is a necessary tool for coordinating activities for vertical and horizontal management, allows receiving necessary information based on which the manager makes decisions about choosing the best course of action to achieve these goals.

**Keywords:** communicative competence, methods of assessment, the assessment center.

---

ISSN 2306-1561

**Автоматизация и управление в технических системах (АУТС)**

2014. – №2. – С. 184-192.

DOI: 10.12731/2306-1561-2014-2-19

---



**УДК 377.4**

## **Система оценки уровня коммуникативных компетенций менеджера**

**Миронова Татьяна Александровна**

Российская Федерация, старший преподаватель кафедры «Социологии и управления».

ФГБОУ ВПО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», 125319, Российская Федерация, г. Москва, Ленинградский проспект, д.64, Тел.: +7 (499) 151-64-12.

<http://www.madi.ru>

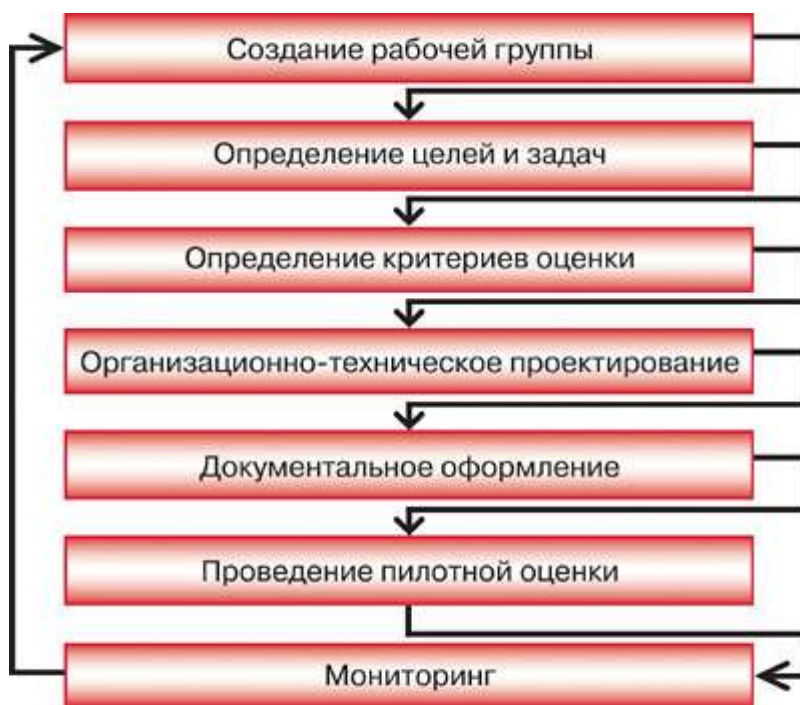
[tanyarss@mail.ru](mailto:tanyarss@mail.ru)

**Аннотация.** Коммуникация рассматривается как информационный аспект общения и служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с окружающими социально-экономическими системами, представляет собой необходимый инструмент для координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию, на основе которой руководитель принимает решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей.

**Ключевые слова:** коммуникационные компетенции, методы оценки, центр оценки.

### **1. Введение**

Некоторые компании идут по пути разработки и внедрения унифицированной системы оценки менеджеров высшего звена (рисунок 1).

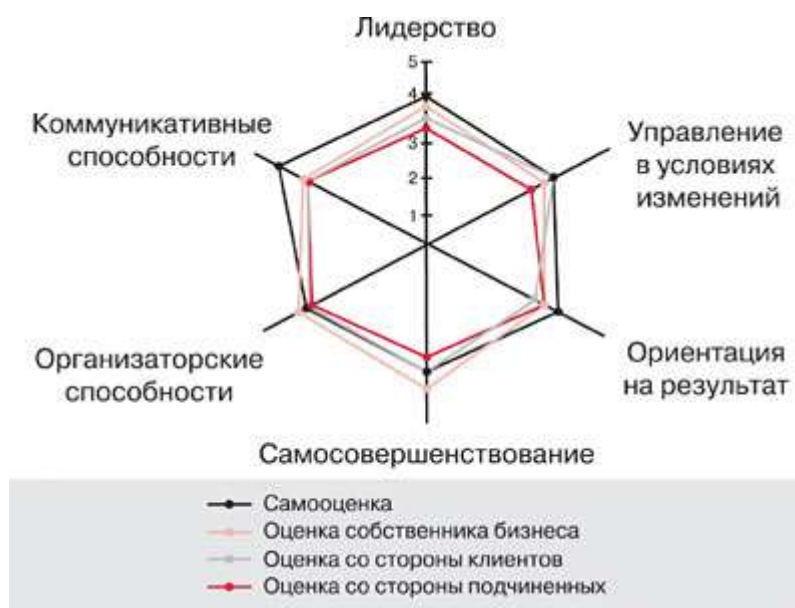


**Рисунок 1 – Этапы разработки системы оценки**

Для качественной подготовки и проведения ЦО требуется группа профессиональных оценщиков высокой квалификации. Подготовительные работы занимают достаточно много времени.

На этапе определения критериев оценки важно, чтобы для каждой должности была разработана модель компетенций. При этом каждая компетенция оценивается по набору поведенческих индикаторов, которые группируются в блоки. Уровень развития компетенции (например, «высокая персональная самостоятельность и ответственность» для руководителя отдела закупок) оценивается по шкале – как правило, пятибалльной. Для того чтобы оценить, насколько хорошо/плохо это для конкретной должности, необходимо разработать корпоративные «критерии успешности».

Очевидно, что не существует единой «типовой» модели топ-менеджера, поскольку условия его успешности в конкретной компании зависят от многих факторов – оргструктуры, сферы деятельности, функциональных обязанностей, особенностей корпоративной культуры и т. д. В качестве примера приведем модель для оценки управленцев высшего звена одной из компаний (рисунок 2). На рисунке видно, что компетенции оцениваются в баллах, причем каждая из них имеет свой диапазон допустимых значений. Именно на соответствие этим ограничениям проверяются полученные в результате оценочных процедур данные.



**Рис.унок 2 – Модель компетенций для оценки руководителя**

## **2. Современные методы оценки персонала в компании**

В корпорациях сегодня используется довольно широкий набор средств, который по мере развития технологий оценки и повышения требований к кадровым службам все время пополняется. Наиболее популярны следующие методы:

- тесты и психологические опросники;
- изучение биографических данных и профессионального пути (Track Records);
- экспертная оценка;
- наблюдение;
- интервью;
- оценка результативности;
- ассесмент-центр (центр оценки).

Целям оценки базовых и профильных компетенций, поведения работника в производственной ситуации и в команде более всего отвечают тесты (опросники) и ассесмент-центр [1 – 15]. Источниками информации для исследования специальных компетенций являются резюме и анкета кандидата, которые относятся к методам изучения биографических данных и профессионального пути.

Другие методы играют, как правило, вспомогательную роль и используются в случаях, когда возможность применять тесты и центр оценки отсутствует.

Тесты разделяют:

- на личностные;
- тесты способностей;
- тесты интеллекта.

В последнее десятилетие в отечественной кадровой практике наблюдается всплеск активности в использовании тестов всех перечисленных категорий [1 – 15].

При этом картина довольно пестрая. У оценщиков еще пользуются популярностью, казалось бы, уже ушедшие в прошлое, узконаправленные методики «Прогрессивные матрицы Равена», «Корректирующая проба», «Компасы», ЕРІ Г. Айзенка. Вместе с тем все большее место в деле отечественной оценки занимают новинки – MBTI, OPQ, CPI, «360 градусов».

#### Тесты интеллекта

Тесты интеллекта позволяют оценивать различные стороны интеллектуальной деятельности (умение анализировать, обобщать, выделять главное, классифицировать и т. д.), что делает их более эффективными и информативными по сравнению с классическим тестом IQ. Они до сих пор активно применяются – считается, что их корреляция с успешностью деятельности наиболее высока. Нередко они принимают форму профессиональных тестов или тестов способностей: задачи формулируются на материале конкретной компании, моделируются реальные ситуации в экономике, продажах и логистике организации.

#### Тесты способностей и профессиональные тесты

Тесты способностей в корпоративной практике чаще всего применяются в форме профессиональных тестов, хотя и сохраняют самостоятельное значение для выявления потребности в обучении, профессиональной ориентации, способности к развитию и используются в центрах оценки. Прямо или косвенно они связаны с оценкой интеллекта, нередко в батареях тестов способностей применяют многошкальные тесты интеллекта.

Основной недостаток тестов способностей и профессиональных тестов – трудность в изготовлении. Их разработка по силам компаниям, профессионально занимающимся оценкой персонала. Если у организации нет возможности оплачивать такие услуги, она вынуждена будет довольствоваться доступными простыми методиками.

#### Личностные тесты

Личностные тесты наиболее широко распространены. Их разделяют на формализованные и неформализованные (описательные). К первой группе относятся все тест-опросники, ко второй – проективные методики. Последние не могут применяться при групповом тестировании – качество интерпретации данных зависит от уровня подготовки специалиста, а результаты тестирования несравнимы.

### **3. Центр оценки**

Сегодня более известно название Assessment Centre (ассесмент-центр), чем Development Centre. Последний метод отличается целями – он позволяет выявить способности испытуемого и определить направления его развития.

Ассесмент-центр изначально предназначался для оценки способности кандидата занять высшие руководящие должности.

Сегодня эта грань стерта, и метод центра оценки (ЦО) применяют для:

- оценки пригодности рядового работника занять руководящую должность;
- определения пригодности кандидата к должности при подборе;

- выявления направлений обучения и карьерного развития испытуемого;
- периодической аттестации персонала.

Суть ЦО – изучить поведение испытуемого в условиях, максимально приближенных к реальной деятельности. Нередко это выглядит как деловая игра, где участников оценивают эксперты-наблюдатели. Чаше исследование по методу ЦО представляет собой набор отдельных симуляций (процессов, упражнений), тестов способностей и личностных тестов. В таблице 1 приведен пример матрицы критериев-упражнений ЦО. Помимо указанных упражнений применялась методика оценки компетенций ОРQ.

**Таблица 1. Пример матрицы критериев-упражнений ЦО**

<b>Компетенция / оценочное упражнение</b>	<b>Групповая дискуссия</b>	<b>Ролевая игра</b>	<b>Аналитическое упражнение</b>
Оказание влияния	*	*	*
Решительность	*	**	*
Аналитическое и стратегическое мышление	**	**	*
Лидерство	*	*	-
Развитие других	-	*	-
Ориентация на достижения	**	**	**

Примечание:

\* – *основная компетенция, оцениваемая в упражнении;*

\*\* – *дополнительная компетенция.*

Упражнения подбираются таким образом, чтобы симулируемые ими компетенции частично дублировались. Одна компетенция должна симулироваться не менее чем в двух процессах.

#### Личностные тесты в оценке компетенций

Тесты и опросники являются самыми популярными инструментами. Традиционно для прогноза успешности используются многошкальные опросники – тест-опросник Р. Б. Кетелла (16PF), MMPI, CPI, которые могут применяться как при целостном, так и при личностном подходе.

На протяжении последних десятилетий в кадровой сфере или среди руководителей компаний возникают критические замечания в отношении личностных тестов.

#### Многошкальные тесты и целостный подход

Реализация целостного подхода предполагает создание на большом статистическом материале такого инструмента (испытания, теста, опросника), который, не «дробя» личность на отдельные компетенции и полезные качества, позволяет сделать вывод о пригодности кандидата и спрогнозировать его успешность.

В рамках целостного подхода на основе тест-опросника 16PF создаются:

- эталонные профили – профили наилучшего представителя для данной профессии;
- индексы успешности – тестовые оценки, составленные на основе весов первичных факторов тест-опросника.

#### Многошкальные тесты и компетентностный подход

Многошкальные методики показывают свою эффективность при необходимости подобрать средства диагностики набора компетенций. Так, к методу ММРІ (10 основных шкал) разработано более 400 дополнительных шкал. Многие из них доступны для отечественных психологов-практиков.

Зачастую дополнительные шкалы ММРІ носят названия компетенций, например: «Черты ответственности», «Адвокатский тип личности», «Доминирование», «Зависимость», «Общая плохая приспособляемость», «Интеллектуальная эффективность», «Импulsивность» и др.

Метод СРІ (20 основных шкал) – инструмент сравнительно новый, приложений к нему столь много, однако они существуют. Вот примеры дополнительных шкал СРІ: «Менеджерский потенциал», «Направленность на работу», «Индекс лидерского потенциала» и др.

#### Система оценки и решение кадровых задач

Управление персоналом в организации связано с решением следующих основных задач:

- оценка пригодности кандидата;
- обучение;
- карьера и перемещение;
- нематериальная и материальная мотивация.

Невозможно решить их на основании выводов о развитии одних лишь компетенций. Допустим, что оценка показала высокий уровень развития компетенций, однако результативность работника на практике оказалась невысокой. В этом случае было бы опрометчиво после успешной аттестации повышать зарплату, не учитывая реальную эффективность сотрудника. Можно сказать, что компетенции – это потенциал работника, а его результативность – показатель того, насколько он смог реализовать свой потенциал.

Поэтому в системе оценки персонала следует учитывать и его результативность.

Оценка результативности может быть ежемесячной, поквартальной и годовой.

Оценки выставляются непосредственным руководителем работника экспертно. Располагая оценочными данными о компетентности и результативности работника, можно выстроить матрицу для принятия кадровых решений (таблица 2). В этом примере матрица содержит лишь примеры предписаний для действий с персоналом. Реальная матрица может иметь не менее 4 градаций по каждому из измерений, а также подробные предписания в сфере карьеры, мотивации, обучения, источниками для которых служит кадровая политика организации. Эти предписания закрепляются в нормативных документах, регламентирующих кадровые бизнес-процессы.

**Таблица 2. Матрица для принятия кадровых решений**

		Оценка компетенций		
		низкая	средняя	высокая
Оценка результативности	низкая	Требуется принять решение о пребывании работника в компании	Требуется принять решения о пригодности или подыскать адекватное место работы	Возможен перевод на экспертную работу. Рекомендовано дополнительное премирование
	средняя	Требуется принятие решения о пригодности или подыскать адекватное место работы	Необходимо направить на обучение и коучинг для повышения эффективности	Необходимо направить на коучинг или тренинг эффективности
	высокая	Требуется обучение	Есть резервы для развития знаний	Максимум достижений (опасность выгорания). Возможно дополнительное премирование

#### 4. Заключение

Теперь у специалиста появилась возможность идти дальше – создавать более эффективные и компактные методы оценки и прогноза успешности деятельности персонала, для чего необходимо:

- сформулировать требования;
- выбрать средства оценки компетенций;
- объединить методы оценки как компетенций, так и результативности;
- определить кадровую политику;
- утвердить регламенты кадровых процессов.

#### Список информационных источников

- [1] Миронова Т.А. Психолого–педагогические аспекты взаимодействия преподавателей со студентами // Инженерная педагогика, 2010, №12. Т. 2. С.99-105.
- [2] Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия/. – М.:



- Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2010.- С. 155.
- [3] Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста// Вестник УРАО. – 2012. – № 1, С. 3 – 21.
- [4] Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2012. С. 22.
- [5] Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя [www.bglitvak.ru](http://www.bglitvak.ru)
- [6] Ахтеров А.В., Шастина А.Е., Лезина О.В. Диагностика развития организационно-управленческих компетенций инженеров с помощью самоорганизующихся карт кохонена // Автоматизация и управление в технических системах. – 2013. – № 4.2. DOI: 10.12731/2306-1561-2013-4-28.
- [7] Akhterov A.V., Lezina O.V., Shastina A.E. Diagnostics of development of organizational and managerial competencies of the engineers using the self-organizing kohonen maps // International Journal of Advanced Studies - 2013. - Т.3. №4. С. 28-33. DOI: 10.12731/2227-930X-2013-4-6.
- [8] Ахтеров А.В., Лезина О.В., Федоров И.В. Информационно-аналитическая образовательная платформа вуза для интеграции учебного процесса в области менеджмента // В мире научных открытий. 2012. № 2.6 (26). С. 144-158.
- [9] Ахтеров А.В. Использование метода самоорганизующихся нейронных сетей для выделения геологических неоднородностей нефтегазоносных пластов // В мире научных открытий. 2012. № 12 (36). С. 32-41.
- [10] Ахтеров А.В., Лезина О.В., Федоров И.В. Системная модель информационно-образовательной среды выпускающей кафедры вуза // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). 2010. № 1. С. 12а-17.
- [11] Исмоилов М.И. Подготовка и переподготовка персонала предприятий промышленного и транспортного комплексов с применением мобильных технологий: монография / М.И. Исмоилов, А.Б. Николаев, А.В. Остроух. – Saint-Louis, MO, USA: Publishing House Science and Innovation Center, 2013. – 166 с. – ISBN 978-0-615-67111-6.
- [12] Barinov K.A., Krasnyanskiy M.N., Malamut A.Y., Ostroukh A.V. Algorithm of virtual training complex designing for enterprise personnel retraining // Автоматизация и управление в технических системах. – 2012. – № 1. – С. 24-26.
- [13] Barinov K.A., Krasnyanskiy M.N., Ostroukh A.V., Nikolaev A.B. Application of virtual simulators for training students in the field of chemical engineering and professional improvement of petrochemical enterprises personnel // Автоматизация и управление в технических системах. – 2012. – № 1. – С. 26-28.
- [14] Николаев А.Б., Остроух А.В., Краснянский М.Н. Разработка информационно-образовательной системы для повышения квалификации персонала предприятий химической промышленности и транспортного комплекса // ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ И ДИСТАНЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. – 2013. – № 1; URL: [eodot.esrae.ru/1-10](http://eodot.esrae.ru/1-10) (дата обращения: 11.12.2013).
- [15] Сальный А.Г., Збавитель П.Ю., Николаев А.Б., Остроух А.В. Описание унифицированных программных модулей для лаборатории коллективного пользования // Автоматизация и управление в технических системах. – 2013. – № 2. – С. 12-17.