

*Резцов С.А.,*

*студент кафедры социологии и управления*

*Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г.Шухова,*

*4 курс*

*Научный руководитель: Комарова О.А., доктор экон. наук, профессор*

*кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** Статья посвящена обоснованию необходимости совершенствования технологии применения методик оценки коммуникативных и организаторских способностей руководителей организации. Приводится описание различных мероприятий по совершенствованию технологии оценки, и дополнительных методик, применяемых для оценки данных способностей.

**Ключевые слова:** персонал, руководители, способности, оценка способностей.

**Annotation:** The article is devoted to the substantiation of the need to improve the technology of application of methods for assessing the communicative and organizational skills of the leaders of the organization. A description of the various measures to improve the assessment technology, and additional techniques used to assess these abilities.

**Key words:** personnel, managers, abilities, assessment of abilities.

Переход в новую экономическую - рыночную систему предъявляет новые требования к организациям и их персоналу. Если раньше, кадровая служба занималась в основном формированием кадров, то в современных

реалиях это служба, которая должна обеспечивать широкий ряд функций и задач для организации, начиная от банального ведения трудовых книжек и заканчивая планированием и развитием карьеры всего персонала, что включает в себя огромное количество различных мероприятий.

Безусловно, для каждой организации есть свой основной пласт персонала, который обеспечивает организацию производимыми товарами или услугами и формируют прибыль, для фабрик и заводов – рабочие, для IT-сферы – специалисты, и т.д. Но никакая группа людей не сможет быть полностью эффективной без руководства, и чем больше эта группа, тем большее количество и качество руководителей требуется.

Естественно, что для каждой категории персонала, есть свои общие и частные требования. По авторскому мнению, одними из самых важных способностей руководителей являются коммуникативные и организаторские способности. Первые обеспечивают эффективный обмен информацией, например, приказами, распоряжениями и т.д. Вторые позволяют организовывать те самые группы людей-работников, чтобы организация работала наиболее эффективно и приносила прибыль.

Разберемся в дефинициях.

Коммуникативные способности — это способности обеспечивающие информационно-коммуникативную, интерактивную сторону общения, и ее психическое восприятие путем правильного применения этих способностей в соответствии с целями, задачами и условиями общения.

Организационные способности – это способности личности определять цели и задачи деятельности организации или самой личности, определять и организовывать необходимые материальные и человеческие ресурсы, управлять ими для достижения поставленных целей и задач.

Безусловно, в ходе деятельности вполне можно оценить эти способности руководителей в ходе наблюдения за ним. Но качество такой оценки может не соответствовать объективным данным. К тому же, в разных ситуациях человек

проявляет себя по-разному. Поэтому, по нашему мнению, для определения уровня коммуникативных и организаторских способностей руководителей организации необходимо применять соответствующие методики оценки.

Но тут возникает большая российская проблема: в организации оценка коммуникативных и организаторских способностей руководителей либо не проводится, либо проводится в очень скупом недостаточном объеме, но, конечно же, есть и идеальные ситуации, когда коммуникативные и организаторские способности руководителей организации оцениваются по широкому спектру методик, эта оценка правильно организована, проанализирована и т.д.

Безусловно, если в организации работает десять человек, то оценивать руководителей не стоит, но когда там работает, скажем, более 100 человек, и есть хотя бы несколько руководителей, их вклад важен для организации, то конечно, оценить их способности стоит. Человеческий фактор всегда влияет на человеческую деятельность, а потому не слишком хороший руководитель, может подумать, предположить или найти неверную информацию о том, что оценка персонала обязательно проводится только сторонними экспертами, ассесмент-центрами и так далее, но это далеко не так.

Одна из самых главных «вещей» в оценивании персонала, это положение об оценке персонала, даже если оно будет типовым. В нем могут регламентироваться, категории персонала, подлежащие оценке, периодичность, сроки, компетентности, методики, цели, задачи и т.д., таким образом, эксперт, а также любой другой персонал, будет видеть в локальном нормативном акте, как, что и зачем, должно оцениваться.

Существует различное множество литературы, которая рассматривает необходимые методики для оценки, существует также литература по тренингам и деловым играм. Единственная загвоздка, что для формирования действительно опытного и хорошего эксперта по оценке персонала, желательно отправить его на различные курсы, тренинги и деловые игры и т.д.

Во-первых, это даст повышение эффективности труда работника службы управления персоналом, которая высчитывается по формуле  $sr.z \setminus p * 0,7 * 0,35$ . Во-вторых, это поможет формированию привязанности и чувства долга перед организацией, повысит морально-психологический климат в коллективе и у конкретного работника, то есть, это мероприятие заранее выгодно.

После этого, эксперт сможет воспользоваться всеми необходимыми знаниями для оценки руководителей, самое важное из этих новых полученных компетенций, это умение правильно проводить оценку, анализировать ее, принимать решения на основе результатов оценки, а также правильно получать и интерпретировать обратную связь респондентов.

Обозначим некоторые главные аспекты правильного проведения оценки: эксперт должен четко формулировать ожидаемый результат от оценки, например, выявление уровня коммуникативных и организаторских способностей руководителей организации, на основе ожидаемых результатов, формулируется цель, которая в свою очередь доносится до респондентов. После формируется список компетенций, если он не встроен в методику, список респондентов, и если необходимо, список экспертов, также обозначаются сроки проведения оценки, место проведения, достаточное для комфортного или эффективного оценивания. За две недели, до процедуры оценки, все респонденты предупреждаются об этой процедуре, а так же до них доносятся сведения о целях и важности этой оценки. Если испытуемые не понимают, для чего оценка проводится, или как она проводится, то их ответы зачастую теряют объективность.

В зависимости от методики, работа с респондентами по получению обратной связи тоже будет разной. Если методика представляет из себя тест, то лучше провести еще одно тестирование, опросник, в котором будут представлены вопросы касательно удовлетворения респондентами процедурой оценки, на ее основе можно делать выводы об эффективности оценки или об компетентности эксперта. Если тестирование предполагает

прямое взаимодействие с испытуемым, или оценка проводится по рисуночному тесту, то эксперт, должен все время видеть реакцию испытуемого на каждый вопрос, или определять некоторые спорные вопросы по рисуночным тестам, например, «детские» элементы на рисунке, означающие неполное взросление испытуемого, могут быть на самом деле отражением привычки, например, носить галстук.

Уже на основе результатов оценки можно делать какие-то выводы и принимать необходимые меры, организовывать мероприятия по награждению испытуемого при хороших результатах, его наказании, например, понижении, при плохих результатах, или отправке на различные курсы, тренинги и прочее. Приведем в пример несколько методик и их описание.

Существуют деловые игры, цель которых – определение ролей участников, и их моральных отдух. В одной из таких игр, участники должны построить «локомотив», где каждый будет выполнять какую-то небольшую задачу. Каждый участник приступает к выполнению своей роли после того, как предыдущий участник, выполнит свою. Упражнение помогает организованности, сплоченности и позволяет просто повеселиться. Другое подобное упражнение, где участникам из самих себя надо составить «лицо», то есть один выполняет роль носа, и стоит на его месте, другие – глаза, уши и т.д. Сложность этих упражнений, в том, что их неформальность сбивает с толку, иногда бывает сложно понять, кому же быть глазом, а кому свистком, такие упражнения позволяют выявить скрытых лидеров, которые заинтересовавшись процессом и выйдя из некомфортной для них ситуации проявляют свои скрытые организаторские навыки.

Существуют и психологические тестирования, позволяющие оценить коммуникативные и организаторские способности руководителей организации посредством бальных значений. Одна из таких методик: методика «Определение основных направлений характера» по К. Леонгарду.

Тест предназначен для определения акцентуаций характера, т.е. определенного направления характера, включающих 10 шкал. Например, *демонстративность* (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративное поведения, живости, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

Другой методикой является методика «Тест субъективного контроля».

Тест позволяет оценить уровень субъективного контроля, который у каждого человека постоянен и определяет его поведение в любых ситуациях, как в случае удачи, так и неуспеха. В основе теста — положение о том, что человек экстернального типа полагает, что происходящие с ним события являются действием внешних сил — случая, других людей и т.д. и от него не зависят. Человек же интернального типа считает происходящие с ним события результатом своей собственной деятельности.

Выводы: организации стремятся к получению прибыли, которая невозможна без персонала с хорошими способностями, в том числе и руководителей, основные способности которых – коммуникативные и организаторские. Для их оценивания необходимо применять различные методики, но оценка зачастую не проводится. В работе были предложены различные мероприятия и методики для совершенствования оценки коммуникативных и организаторских способностей руководителей. Большинство этих методик можно найти бесплатно, или купить соответствующую литературу за небольшую цену, что позволит организации проводить оценку персонала, актуализировать и улучшать их коммуникативные и организаторские способности, а значит повышать эффективность и прибыль организации.

#### **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:**

1. М. Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015.

2. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для экономического бакалавриата. М.: Юрайт. 2018.

3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. М.: Экзамен, 2017.