

УДК 331.108.2

Н.В.Солодова (5 курс, каф. УСЭС), А.М.Ельяшевич, проф.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, НАВЫКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Основой методики профессионального тестирования руководителей являются компьютерные ситуационные тесты. Разработан и реализован алгоритм создания таких тестов, ориентированный на руководителей различного уровня, работающих в разных организациях. Тест включает набор разнообразных ситуаций. Испытуемому предлагается решить, как он поступит, что он скажет, в той или иной ситуации. Ответы сопоставляются с ответами экспертов. После разбора заданного перечня ситуаций, выдается общее заключение. Тест позволяет следующие параметры и степень их выраженности: управленческая компетентность; степень оригинальности; степень обучаемости; ориентация на интересы дела; ориентация на отношения с людьми; ориентация на себя; ориентация на официальную субординацию; ответственность; склонность к манипулированию; характеристики стиля управления.

Цель работы: разработка методики профессионального тестирования руководителей высшего и среднего звена на основе комплексной оценки их навыков принятия решений в проблемных управленческих ситуациях.

Метод исследования: анализ литературы, включая сайты Интернета, проведение опросов, экспертная оценка.

Результаты работы представлены в настоящей статье и компакт диске, содержащем математическое обеспечение для ведения тестирования испытуемых в интерактивном режиме и содержательной обработки данных, а также каталог значимых управленческих ситуаций.

Процесс изменения происходит постоянно – и в жизни общества, и в организациях и компаниях, что обуславливает и процесс постоянного изменения управленческой ситуации, которая в свою очередь требует от предприятий организационной гибкости и способностей к адаптации. Действительно, как пишет П.Друкер в своей новой книге "Задачи менеджмента в XXI веке", если "...любая организация, неважно какая, не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен - те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности".

При этом изменения в стратегии деятельности организации, производственных процессах, структуре и культуре в одних случаях могут происходить целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований - эволюционная модель изменений, в других же случаях перемены носят неформальный и адаптивный характер в результате реакции на текущие события. Другими словами, организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения. Как проверить своих сотрудников в той или иной ситуации порой не знает даже сам руководитель, так как не все ситуации предсказуемы, а выявить, как сотрудники

решают конфликты необходимо и в этом могут помочь только заранее придуманные (сконструированные) конфликтные ситуации.

Очевидно, что для успешной реализации изменений в организации необходимо умение управлять самим процессом изменения, что, в свою очередь, требует отказа от традиционного взгляда на управление, т.е. требует применения в менеджменте новых концепций, техник и инструментария.

Обычные методики профессионального тестирования руководителей включают прохождение различных тестов, состоящих из ответов на вопросы. В то же время основным требованием, предъявляемым к руководителям, является их умение принимать решения в различных ситуациях. В ситуационных тестах обычно предлагается на выбор набор возможных решений, из которых нужно выбрать наилучший. В реальной жизни же руководитель должен сам решить, какие варианты имеются в его распоряжении. Тестов, в которых испытуемому предстоит самому найти решение ситуации, очень мало. Примером является тест Розенцвейга, но он направлен скорее на выявление общечеловеческих качеств.

Поэтому в настоящей работе для решения проблем управления организационным развитием компаний, измерения управленческой компетентности руководителей и комплексной оценки их навыков принятия решений в проблемных ситуациях нами разработана специализированная программа с рабочим названием: «Управленческие ситуации» (первоначальный вариант: «Что сказать?»). Эта программа дает возможность топ-менеджеру (или постановщику задач) проверить действия подчиненных в той или иной ситуации, как он реагирует и ведет себя в сложных вопросах и конфликтах, принимая решения самостоятельно.

В литературном обзоре нами освещен ряд принципиальных утверждений (идей), касающихся исследований социальных ситуаций, и которые были учтены при формировании подхода к созданию методики, конструирования самого теста и интерпретации его результатов.

Алгоритм использования методики с разработкой и настройкой специальных ситуаций

1. Определение влиятельного лица в организации (центр принятия решений), способного поставить цели исследования и заинтересованного в результатах;
2. Формулирование целей исследования (например: подбор на работу, определение возможности карьерного роста, обучение персонала, прогнозирование развития сложных значимых ситуаций);
3. Определение перечня значимых ситуаций для данной организации и вида деятельности совместно с ведущими руководителями, выступающими в роли экспертов;
4. Определение, совместно с экспертами, типовых и специфичных вариантов решений ситуаций, выявленных на предыдущем этапе;
5. Занесение текстов описания значимых ситуаций и вариантов их решений в соответствующие поля базы данных методики на электронном носителе;
6. Прямое использование методики (тестирование персонала организации);
7. Анализ результатов и корректировка описаний значимых ситуаций и вариантов их решений.

Краткое описание математического обеспечения.

Программа разработана с использованием двух языков программирования: Visual Basic (основная программа) и C++ (дополнительные библиотеки). Использование языка Visual Basic позволило сделать код программы очень простым и доступным для понимания, что позволяет легко вносить необходимые изменения для адаптации к

различным задачам. Вся «вопросно-ответная база» находится всего лишь в одном файле базы данных Microsoft Access. Таким образом, для составления нового теста необходимо вносить изменения в данный файл.

Структура «вопросно-ответной» базы данных состоит из семи таблиц:

- Таблица Answers – здесь хранятся результаты тестирования респондентов. Среди используемых полей есть такие как:
 - фамилия, имя, отчество респондента;
 - время, затраченное на ответ;
 - непосредственно сам ответ;
 - ряд программных полей.
- Таблица ExpertAnswers – здесь хранятся заготовленные вопросы с их порядковой нумерацией для дальнейшего формирования результата тестирования.
- Таблица Groups – таблица, в которой находятся данные о группах отвечающих. По умолчанию здесь располагается группа «Разработчики».
- Таблица Know – хранит в себе промежуточный текст ответа и номер ситуационного ответа;
- Таблица Settings – здесь хранятся так называемы установочные данные (например, пароль доступа к архивным данным).
- Таблица Situations – хранит в себе текст вопроса и порядковый номер вероятного ответа на данную ситуацию.
- Таблица Users – хранит «паспортные» данные респондентов.

Перспективы развития данной методики состоят в следующем:

- расширение каталога проблемных управленческих ситуаций;
- введение внутреннего классификатора ситуаций (по характеру взаимодействия, по видам деятельности, по ролевому составу участников и т.п.);
- выделение таких универсальных ситуаций из общего массива, которые бы позволили достоверно определять типологии значимых признаков и уровень развития навыков принятия решений независимо от вида деятельности и других признаков ситуации;
- совершенствование и отбор экспертных вариантов решения существующих в каталоге ситуаций;
- совершенствование внешнего вида и удобства работы с интерфейсом программы.